

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení synergie v podnikání ve vybrané akciové společnosti
Evaluation of Synergy in Business in a Selected Join Stock Company

Student: Bc. Lukáš Chrobáček

Vedoucí diplomové práce: Ing. Michal Pohludka, Ph.D., MBA

Ostrava 2020

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Lukáš Chrobáček**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Téma: Zhodnocení synergie v podnikání ve vybrané akciové společnosti
Evaluation of Synergy in Business in a Selected Joint Stock Company
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska synergického podnikání
3. Charakteristika podniku
4. Analýza současného stavu podniku
5. Návrhy a doporučení pro podnik
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁČEK, Jiří. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.
HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přep. vyd. Praha: C. H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.
HITT, M. A., R. D. IRELAND and R. E. HOSKISSON. *Strategic management: competitiveness & globalization: concepts*. 12th ed. Boston: Cengage Learning, 2017. ISBN 978-1-305-50220-8.

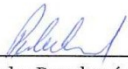
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

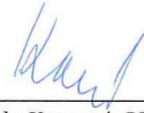
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Michal Pohludka, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 24.04.2020



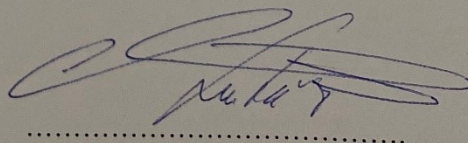

doc. Ing. Jindra Peterková, Ph.D.
vedoucí katedry


doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.
proděkan pro studium
na základě pověření k jednání č.j.
VSB/19/050319/9900 ze dne 24. 9. 2019

Prohlášení

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně“.

Dne 15.5.2020

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Lukáš', is written over a horizontal dotted line.

Bc. Lukáš Chrobáček

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska synergického podnikání	7
2.1	Synergické podnikání	7
2.1.1	Podnik a podnikání	7
2.1.2	Okolí podniku	10
2.1.3	Synergické podnikání.....	10
2.1.4	Outsourcing a Insourcing	18
2.1.5	Model PEST	20
2.1.6	Porterův model pěti sil	21
2.1.7	SWOT Analýza	22
2.2	Finanční analýza	23
2.2.1	Rozvaha.....	24
2.2.2	Výkaz zisku a ztrát.....	24
2.2.3	Výkaz z cashflow	25
2.2.4	Poměrová analýza	26
3	Charakteristika podniku	35
3.1	Společnost Matka	35
3.2	Společnost Dcera	37
4	Analýza současného stavu podniku	39
4.1	PEST Analýza.....	39
4.2	Porterův model 5 sil.....	42
4.3	Finanční analýza společnosti MATKA	45
4.3.1	Analýza aktiv	45
4.3.2	Horizontální analýza aktiv	45

4.3.3	Vertikální analýza pasiv	46
4.3.4	Horizontální analýza pasiv	47
4.3.5	Analýza výkazu zisku a ztrát	47
4.3.6	Ukazatelé likvidity, zadluženosti, rentability a aktivity.....	48
4.4	Finanční analýza společnosti DCERA	50
4.4.1	Analýza aktiv	50
4.4.2	Horizontální analýza aktiv	50
4.4.3	Vertikální analýza pasiv	51
4.4.4	Horizontální analýza pasiv	51
4.4.5	Analýza výkazu zisku a ztrát	52
4.4.6	Ukazatelé likvidity, zadluženosti, rentability a aktivity.....	52
4.5	SWOT Analýza.....	54
4.6	Synergie mezi společnostmi Matka a Dcera.....	55
5	Návrhy a doporučení pro podnik	64
6	Závěr	66
	Zdroje.....	68
	Seznam zkratk	72

1 Úvod

Diplomová práce je zaměřena na synergii v podnikání ve vybrané společnosti. Problematika synergického podnikání je v dnešní době velmi populární a čím dál tím více se o tento směr podnikání zajímá o mnoho více společností. Dnes dochází k sílící konkurenci a globalizaci, což vede k vytváření sítí velkých nadnárodních společností. V síťovém podnikání dochází k propojení techniky, ekonomiky a jiných zdrojů, které mohou vést ke kladnému synergickému efektu. Je také důležité, jaké činnosti v rámci synergického podnikání se budou outsourcovat nebo insourcovat.

V dnešní době, díky novým technologiím, je pro zákazníka možné snadno si dohledat kolik produkt, který ho zajímá stojí a tuto cenu lze také porovnat mezi různými firmami, které jej nabízejí. Díky tomuto dochází k vysoké konkurenci mezi firmami, které vyrábí stejné produkty a tak u jednotlivých firem dochází ke hledání konkurenčních výhod, které donutí cílového zákazníka vybrat právě jejich produkt. Firma, která ztratí schopnost konkurence mezi ostatními, nemůže na trhu uspět. Některé firmy se pak uchylují k vytváření sítí podniků, které mohou jejich konkurenceschopnost výrazně zvýšit. Jak už bylo napsáno výše, v síti podniků dochází k propojení jejich techniky, ekonomiky a v neposlední řadě také jiných dalších zdrojů, což vede ke kladnému synergickému efektu.

Kromě vysoké konkurence, dalším faktorem, který pomohl k rozvoji síťového podnikání je globalizace. Rozvoj globalizace je umožněn díky zdokonalování logistických služeb, které umožňují zákazníkům objednat si produkt, o který má zájem, prakticky odkudkoli. Dochází tedy k odstranění rozdílů, které jsou dány mezi jednotlivými firmami geografickou vzdáleností.

Aby synergie mezi jednotlivými podniky byla dostatečně účinná, je nutná úzká spolupráce mezi jednotlivými podniky, jelikož náhodná spolupráce nikdy nezajistí takový synergický efekt. Na druhou stranu spolupráce měla být i dostatečně volná, aby se podniky mohly přizpůsobit novinkám, které tržní prostředí přináší. Dochází pak ke snižování nákladů, inovacím v podnikání a celkově k růstu konkurenčních výhod na trhu.

Vybranými společnostmi jsou akciová společnost (matka), která vlastní svou druhou společnost (dceru). Firmy působí ve strojírenském, energetickém a stavební průmyslu. Seskupení matky a dcery má základní předpoklady k dosažení maximální synergického efektu. Firmy si nepřály mít oficiálně zveřejněné obchodní jména.

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnocení synergie podnikání ve společnosti matky a dcery. Dílčími cíli ke zhodnocení této synergie je provedení finanční analýzy a provedení analýzy na základě účetních dat v porovnáním s konkurencí a trhem.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V první části diplomové práce se seznámíme s teoretickým základem synergie v podnikání, na kterou dále navazuje finanční analýza podniku a synergií.

Mezi hlavní metodiky práce jsou využity obsahové analýzy v návaznosti na finanční analýzy, PEST analýzu, Porterův model 5 sil, SWOT analýzu, monitoring a rozhovory s auditory společnosti.

Uvedené data musela být přepočtena určitým koeficientem kvůli přáním a požadavkům auditorů.

2 Teoretická východiska synergického podnikání

Teoretická část je zaměřena na objasnění odborných pojmů a slouží jako podklad pro zpracování cíle diplomové práce.

2.1 Synergické podnikání

Tato podkapitola se zaměřuje na vysvětlení synergického podnikání, podniku jako samotného, podnikání a finanční analýzy.

2.1.1 Podnik a podnikání

Podnikem se rozumí jakýkoliv subjekt, který vykonává danou činnost, která spočívá v nabízení svých produktů nebo služeb. Není vůbec rozhodující, zda podnik při těchto aktivitách dosahuje zisku nebo ne, ale že oslovuje své zákazníky. Dále není rozhodující, jako právní formu podnik na sebe bere. Základním cílem podniku je přežít v dnešním konkurenčním prostředí a uchovat se jako podnik. (Dvořáček, 2012)

Podnik lze taktéž charakterizovat jako autonomní subjekt, který vytváří výrobky nebo služby, aby tím uspokojoval a plnil potřeby. Má své specifické znaky, cíle a poslání. (Grublová, 2001)

Podnik lze chápat jako subjekt, ve kterém se mění vstupy na výstupy. Obsáhleji je podnik definován jako ekonomicky právně samostatná jednotka, která je založena za účelem podnikání. S ekonomickou samostatností souvisí i odpovědnost vlastníků za ekonomickou stránku společnosti. (Srpová, 2010)

V dnešní době máme dva subjekty podnikání. První subjektem jsou firmy usilující o dosažení zisku. Do této skupiny patří firmy, které pod vlastním jménem, na vlastní účet a odpovědnost jsou založeny za účelem dosažení zisků. Podnikat mohou jak fyzické osoby, tak i právnické osoby. Fyzickým osobám stačí živnostenský list, právnické osoby musí sepsat zakladatelskou nebo společenskou smlouvu. Mezi právnické osoby patří akciové společnosti, společnosti s ručením omezením, komanditní společnosti, veřejné obchodní společnosti, družstva a státní podniky. (Dvořáček, 2012)

Druhým subjektem jsou firmy, které jsou založené na základě jiného motivu než na dosahování zisku. Říká se jim neziskové organizace. Například Dvořáček (2012) tvrdí, že

tento sektor poskytuje veřejné statky, které získávají příslušníci určité společnosti (státu) bez přímé protihodnoty, a to buď za ně vůbec neplatí, nebo platí netržní cenu.

Cíle podniku

V obecné ekonomické teorii, je známo, že hlavním cílem podniku je maximalizace zisku. Je nutné brát v potaz to, že se jedná pouze o ekonomický zisk. Součástí ekonomického zisku jsou oportunitní náklady. Zářným příkladem oportunitních nákladů jsou úroky peněz, které by mohly být uloženy v bance, místo jejich uložení, jsou tyto peníze využity na podnikání. Mezi další příklad, je možné zařadit například nerealizované výnosy z pronájmu budovy, která namísto toho aby generovala zisk z pronájmu je využita při podnikání. Cíle podnikání lze rozdělit na krátkodobý cíl a dlouhodobý cíl.

Mezi krátkodobé cíle se řadí maximalizace čistého zisku či maximalizace peněžního toku do podniku za sledované období. Dlouhodobým cílem podniku je maximalizace jeho hodnoty.

Pro stanovení hodnoty podniku je nutné využít jednu z výnosových metod oceňování podniku a to zejména metodu diskontu cashflow, kde hodnota podniku je v určitém okamžiku dána součtem všech budoucích peněžních toků, které jsou zapotřebí převést neboli diskontovat na jejich současnou hodnotu.

Podnikání

V České republice se pravidelně setkáváme se základním členěním podnikáním na osoby samostatně výdělečné (OSVČ), které jsou nejrozšířenějším druhem provozování činnosti jako fyzická osoba. Další možností je podnikat jako právnická osoba (často označována jako PO) do které se řadí několik druhů společností jako jsou komanditní společnosti, veřejné obchodní společnosti, společnosti s ručením omezením a akciové společnosti. (Kolářová, 2012)

Jedná se o lidskou činnost, kdy člověk něco tvoří. Je charakterizováno znaky, které je odlišují od jiných typů lidské činnosti.

Hlavními znaky podnikání jsou:

- autonomní jednání hospodářských subjektů,
- iniciativa,
- odvaha, inovativnost,
- novátorství při dosahování cílů,

- schopnost přijít s novými řešeními nestandardních úkolů,
- v době nejistoty se správně a racionálně rozhodnout,
- zvládání nejistoty a hospodářského rizika. (Humlová, et al., 2005)

Typy podnikání

Než se začne podnikat je nezbytné si vytvořit nějakou vizi, čeho by chtěl podnik dosáhnout. Na základě určení vize se rozlišují jednotlivé typy podniku, který podnikatel vybuduje, jaký bude jeho potenciál, jeho míra růstu, finanční plánování, kolik bude zapotřebí zdrojů pro rozjezd. (Kolářová, 2012)

Typologie podniků

Podniky je možné členit na různá hlediska, níže se zaměříme na podnik dle jeho velikosti a na podnik podle příslušnosti k hospodářským sektorům.

Rozdělení podniku dle jeho velikosti:

- Mikropodniky - jsou podniky, které zaměstnávají méně než 10 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 miliony EUR.
- Malé podniky - jedná se o podniky zaměstnávající méně než 50 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů EUR.
- Střední podniky - je podnikem, který zaměstnává méně než 250 osob a jejich roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR nebo jejich bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR.
- Velké podniky - není-li podnik dle výše uvedených parametrů mikropodnikem, malým podnikem a ani středním podnikem, v tom případě se jedná o velký podnik.

Rozdělení podniku podle příslušnosti k hospodářským sektorům:

- zemědělské podniky (lesnictví, rybolov, zemědělství),
- průmyslové podniky (výroba a distribuce elektřiny, plyn a vody, stavebnictví, těžební a zpracovatelský průmysl),
- podniky poskytující služby (bankovníctví, obchod, doprava, pojišťovnictví).

Zemědělské a průmyslové podniky jsou komplexně nazývány jako výrobní podniky. (Kolářová, 2012)

2.1.2 Okolí podniku

Pod okolí si můžeme představit vše, co je mimo podnik. Každý podnik má vztahy se svým okolím, ve kterém působí. Pokud podnik zná své okolí, pomůže mu to k pochopení vztahů s okolím, schopnost adaptace na okolí a využití možností pro ovlivňování okolí. Podnikové okolí můžeme rozdělit na vnitřní okolí (cíle podniku, zdroje, organizační struktura, pracovní podmínky) a vnější, do kterého patří mikrookolí a makrookolí. (Hitt, 2017)

Vnitřní okolí je formováno:

- jaké má podnik cíle,
- jaké zdroje podnik využívá,
- jaká je organizační struktura,
- jaké jsou pracovní podmínky v podniku. (Hitt, 2017).

Makrookolí podniku

- právní - podmínky, bariéry, zákony;
- politické - regulace, spolupráce, podpory;
- ekonomické - daně, hospodářská politika;
- sociální - sociální odpovědnost podniku;
- technologické - vědecko - technický pokrok;
- ekologické - limity, bariéry;
- kulturní - tradice, zvyky
- etické - etické principy (Hitt, 2017)

2.1.3 Synergické podnikání

Synergie (z řec. „syn-ergazomai“ = spolu-pracovat) znamená spolupráci, společné působení. Hovoří se o situaci, kde platí, že konečný efekt u celku (soustavy) je větší než dílčí

součet efektů od jednotlivých složek soustavy neboli: „ $1+1>2$ “. Tento efekt může vést k nižším nákladům, vyššímu obrát, než kdyby jednotlivé části působily odděleně.

Synergický efekt podnikání můžeme chápat jako efekt celku, který je odlišný, než je efekt jedné části nebo součet všech částí. Synergie spočívá ve spojování celků, ale také i rozdělování na jednotlivé části. Efekt může být kladný, tzn. že jeden větší efekt je efektivnější než efekty jednotlivých částí, ale také záporný, případně sterilní (nulový). Cílem synergického podnikání je najít takovou vhodnou formu uspořádání podnikání, která přinese v daný moment maximální synergický efekt pro daný podnik a posílí svojí konkurenční pozici. (Walica, 2006)

Například Vodáček (2009) tvrdí, že synergickým efektem se rozumí výsledek interakčního působení. Může jím být jedna veličina nebo množina dílčích efektů. Navíc se výsledek může vztahovat ke konečnému stavu nebo procesu synergického působení. Interakcí se zde rozumí vzájemné vazbové působení mezi podsystémy, a to ve formě hmotně-energetických, komunikačních, technologicko-organizačních, mocenských vazeb. Pro tyto systémy je důležité, že jsou součástí stejného systémového prostředí a mohou mít charakter interních nebo externích podsystémů.

Další definicí synergie zní, že synergie je schopnost celistvého systému být výkonnější, než je pouhá suma výkonů jeho jednotlivých částí. Synergie zahrnuje kumulativní, zlepšující efekty firemní strategie. Myšlenka je taková, že zdroje podniku mají být vazbově propojeny tak, aby sdružený výkon jednotlivých jednotek v systému byl větší než v případě, že by jednotky pracovali samostatně. (Gatewood, 1998)

Synergie je schopná uceleného systému být výkonnější a schopnější, než jen pouhá suma výkonů jeho jednotlivých částí. To znamená, že podnik by měl být schopen dosáhnout svých cílů rychleji, účelněji a účinněji, než kdyby tento podnik fungoval samostatně a ne ve spolupráci s jinými. (Bartolová, 1991)

K synergií dochází, když kooperující subsystémy jsou schopny vybudovat větší efekt, než kdyby se o to snažily jednotlivě. Synergie se oceňuje jako významný manažerský koncept, který je založený na koordinované spolupráci. (Esterby-Smith, 2012)

Synergie je dosahováno, když hodnota dvěma kooperujícími podniky je větší než hodnota, která by mohla být vybudována, kdyby oba dva podniky pracovaly odděleně. Zúžení jejich vymezených podsystémů jen na dvě divize je daní za snahu o jednoduchost a dále pak i

důsledkem faktu, že synergii vysvětlují v kontextu strategické diverzifikace podnikání. (Gatewood, 1998)

Synergické podnikání se opírá o ideu partnerství, nebo-li spolupráce, která se projevuje v tvorbě vzájemných ekonomických i neekonomických výhod u vnitřních a vnějších sítí angažovaných subjektů. (Mikoláš, 2000)

Například Mikoláš (2000) tvrdí, že podstatou harmonického využívání dostupných potenciálů je dobrovolné sdílení hodnot, představ a přístupů k řešení zmíněných společenských a podnikatelských vztahů.

V synergickém podnikání se nejvíce jako konkurent nepřítel, ale soupeř případně možný budoucí partner, se kterým je dobré hledat nové příležitosti na trhu, spojení a synergické efekty a potenciály. Synergické podnikání nahrazuje starou filosofií KO - KO. Nový pohled na podnikání je OK - OK. Jedná se o podnikání v sítích, skupinách, aliancích s dobrovolným sdílením společných hodnot, přístupů a představ. (Esterby-Smith, 2012)

Nejčastější formou synergického podnikání je seskupení podnikatelských jednotek (aliancí) na určitém regionálním území a síťové podnikání.

Síťové podnikání můžeme charakterizovat celkem pěti rozměry:

- rozměr času,
- rozměr sítě dle komunikačních předpokladů,
- rozměr sítě dle prostorové dimenze,
- potenciál sítě dle obsahu,
- potenciál sítě dle formy. (Mikuláš, 2002)

Základem u vytváření sítě je pragmatické propojování toků materiálů, zboží, strojů, zařízení, lidí, peněz atd. mezi jednotlivými subjekty nebo-li firmami.

Důvody k vytváření synergického podnikání:

- Rozvoj národních ekonomik a jejich organizací jde rychleji kupředu a integruje se do globální, rozporuplné a síťové ekonomiky světa. Stále více se sází na přesuny určitých podnikatelských aktivit do nákladově vhodnějších zemí (outsourcing).
- Rychle rostoucí převaha nabídky nad poptávkou.
- Sílení domácí i zahraniční konkurence.
- Roste frekvence rychlých a neočekávaných událostí.

- Rozvoj vědy a techniky s nezrychluje a přináší stále více převratných poznatků.
- Roste důležitost ochrany životního prostředí, povinnost myslet i na budoucí generace.

Všechny uvedené věci jsou propojené, které mají mezi sebou vazby. (Vodáček, et al., 2009)

Klasifikace typů synergií a jejich efektů

Peter Corning zavedl klasifikaci do 13 skupin, pro které pak následně charakterizuje i jejich efekty. Jde o tyto synergie:

- Synergie zhromadňování - spojení podsystémů stejného či sourodého charakteru. Jde o propojení dvou či více podnikatelských jednotek do většího organizačního celku, který dosáhne synergického efektu výkonem, nižšími náklady nebo růstovým potenciálem.
 - Synergie prahových efektů - speciální spojení dvou subjektů, kdy je dosaženo kritického bodu změny stavů původních podsystémů.
 - Synergie fázových přechodů - tento typ synergie má blízko k prahovým efektům, kdy v určitých procesních podmínkách dochází ke změnám stavů uvažovaných podsystémů.
 - Synergie v pojetí systémové celistvosti - jedná se o vznik systémového celistvého obrazu nově vznikajícího strukturního vzoru.
 - Synergie funkcionálních komplementů - spojení funkcionálních doplňků.
 - Synergie emergentních jevů - kvalitativní změny, ke kterým dochází v důsledku vzájemné interakce dílčích podsystémů.
 - Synergie rozšiřování nebo usnadňování - synergické efekty mění charakter dosavadních procesů, respektive vyvolává jejich změnu.
 - Synergie společného vytváření a změn působení prostředí
 - Synergie sdílení rizik a nákladů - společné zajišťování proti nepříznivým vlivům. Typické je pojištění, vytváření rezerv, společné osvojení nových tržních segmentů.
 - Synergie kombinací prací - zde pomocí synergie se vytváří nové výhodné podmínky pro stejné nebo podobné činnosti a dokončení zpracování výrobků. Přináší kapacitní, nákladové, časové, finanční a další úspory či změněné parametry jako jsou jakost, lepší a hospodárnější kontrola.
 - Synergie symbiózy živočichů a nástrojů - zdroj synergického efektu bývá vhodná souhra vhodných pracovních nástrojů a jejich uživatelů.
 - Synergie na základě sdílení informací a společné inteligence - společné sdílení dat.
- (Vodáček, et al., 2009)

I. H. Ansoff klasifikuje synergii do čtyř typů:

- Prodejní synergii - výrobky mají společnou, případně z části společnou distribuční kanály, společné prodejní místa.
- Operační synergii - vyplývá z hospodárnějšího využití zařízení a personálu, lepší rozložení nákladů.
- Investiční synergii - vzniká v důsledku lepšího zhodnocení zdrojů.
- Manažerská synergie (Ansoff, 2019)

Klasifikace externích partnerských vztahů organizací

Interakce v podniku vznikají jak v rámci daného podniku, tak i mimo podnik v prostředí, ve kterém podnik působí. Interní partneři jsou tací partneři, kteří jsou v rámci daného podniku. Obvykle jsou myšleny takové osoby, kteří jsou klíčoví vlastníci podniku, skupiny vrcholových manažerů, skupiny pracovníků a jejich organizací. Externí partneři jsou mimo rámec podnikatelské jednotky. Mezi ně patří zákazníci a dodavatelé, externí klíčoví partneři a zájmové skupiny, ostatní partneři ve vztazích příležitostné pozitivní a negativní kooperace, potenciální partneři pro pozitivní i negativní kooperaci. (Vodáček, et al., 2009)

Klasifikace:

- Příležitostné formy komunikace a nahodilé spolupráce - jedná se o běžnou komunikaci mezi firmami.
- Neformální spolupráce se sdílením informací - obvykle je účelem těchto neformálních partnerství domluva o způsobu podnikatelského jednání, zejména pak výměna či sdílení informací a znalostí v daném oboru.
- Preferování dodavatelé a odběratelé - výhradní zastoupení určitých partnerů.
- Dohody o společném zajištění výroby, montáže a odkupu.
- Dohody o sladění manažerského, marketingového a obslužného jednání - obvykle jde o právně více či méně závazná jednání v rámci společného řešení podnikatelských projektů.
- Joint ventures - podnikatelská činnost v určité činnosti zúčastněných partnerů, která má stanovenou danou právní formu a jasně vymezenou organizační strukturu.
- Zaškolení, dohled, odborná pomoc.
- Franšíza - placené poskytnutí know-how daného podnikání, poskytnutí exkluzivních práv a propůjčení obchodního jména podnikateli nebo firmě. Příjemce franšízy je oprávněn podnikat pod obchodní značkou poskytovatele franšízy nebo jeho jménem.

- Licenční dohody - licence patentů, know-how. Kupující těchto dohod umožňuje distribuovat a vyrábět produkty vytvořené jeho domácím či zahraničním partnerem.
- Outsourcing - vyčlenění určitých činností z podniku a předání těchto činností do jiné organizace. Protikladem insourcing.
- Meržingy, resp. fúze - jde o těsné partnerské vztahy dvou či více dříve samostatných podnikatelských jednotek. Jejich splynutím vzniká jedna nová jednotka, respektive nový celek (organizační jednotka).
- Akvizice - jde o těsné partnerství sloučením dvou nebo více dříve organizačních jednotek. Zaniká právní samostatnost skoupených organizačních jednotek dominantním partnerem, který je integruje do své organizace. (Vodáček, et al., 2009)

Pozitivní, negativní a neutrální synergie

V praxi výsledek synergií může být jakýkoliv. Synergický efekt proto dělíme na kladný (pozitivní), záporný (negativní) a nulový (neutrální).

Kladný synergický efekt je takový, kdy dvě jednotky konstruktivně spolupracují a jejich výsledek spolupracujících firem je pozitivní. Předpokládá se, že tyto dvě jednotky mají navzájem stejné, případně nekonfliktní cíle či zájmy na hodnocené kooperaci. Jde především o sjednocení myšlenek, představ a cílů v podnikání, kdy obě dvě jednotky navzájem spolupracují k dosažení cílů. (Vodáček, et al., 2009)

U negativního synergického efektu dochází tehdy, kdy dvě podnikatelské jednotky si ve své podnikatelské činnosti konkurují, překáží si a svými záměry či neschopností spolupracovat si vzájemně škodí. Tento negativní synergický efekt se dále nazývá i jako dysergie. Typickým příkladem je, že výsledek působení vznikají konkurenční střety mezi firmami. (Vodáček, et al., 2009)

Neutrální synergický efekt je tehdy, kdy interakční vazby mezi podnikatelskými jednotkami neexistují, případně nejsou aktivovány. Dalším příkladem neutrálního synergického efektu dochází, kdy podnikatelské jednotky mají mezi sebou pozitivní a negativní efekty. Působení negativních a pozitivních efektů vyrovnávají celkový efekt spolupráce na nulový. (Vodáček, et al., 2009)

Mezi podmínky mající vliv na synergický efekt se řadí:

- změny vyvolány tlakem vývoje interního a externího prostředí

- příležitosti v interním nebo externím prostředí, které mohou vést ke zlepšení dané situace,
- přenesení kompetencí uvnitř podniku a vznik strategických podnikatelských jednotek.

Po splnění těchto podmínek vrcholový management souhlasí se změnami k dosažení synergického efektu a je si jistý o jeho vhodnosti a využitelnosti vzniklých příležitostí, které povedou ke zlepšení podnikové situace. (Vodáček, et al., 2009)

Možnosti, kterými lze dosáhnout synergického efektu:

- Fúze – splynutí obchodních společností.
- Akvizice – rozumí se tím právní a ekonomické převzetí podniku.
- Divestice – jedná se o opak investice, je to situace, kde se podnik zbavuje majetku, cenných papírů apod.
- Vnitřní strukturální změna – může jít o změnu personální, technickou či kontrolní oblasti. (Mikuláš, 2002)

Ocenění synergií

Předpokládá-li se, že společnost s označením A získává druhou společnost s označením B, následně můžeme postupovat podle následujícího vzorce, ze kterého vyplývá, že oceněním synergie je přírůstek hodnoty. (Mařík, 2011)

$$\text{Rozdíl } H = Hab - (Ha + Hb) \quad (2.1.1)$$

Vysvětlivky:

H_a – samostatné ocenění podniku A;

H_b – samostatné ocenění podniku B;

H_{ab} – hodnota spojeného podniku AB;

Náklady akvizice

Náklad pro získávající společnost je dán jako rozdíl mezi zaplacenou cenou a hodnotou samostatné společnosti B. (Mařík, 2011)

$$\text{Náklad akvizice} = Pb - Hb \quad (2.1.2)$$

Zisk z akvizice

Zisk z akvizice můžeme chápat jako přírůstek čisté současné hodnoty získávající společnosti. (Mařík, 2011)

Úspory nákladů

Za nejčastější důvody sloučení podniků je snížení nákladů. Mezi úspory nákladů se řadí úspory z množství, využití zkušenostní křivky, technologické transfery (patenty, fúze apod.), úspory ze společného nákupu či využití managementu získaného podniku. (Mikuláš, 2002)

Daňové úspory

V linii daňových úspor je zapotřebí brát v potaz konkrétní daňovou soustavu. Avšak lze obecně počítat s využitím:

- fondů ze zisku,
- čistých provozních ztrát,
- zvýšením kapacity zadluženosti,
- přeceněním majetku, který se odepisuje. (Krabec, 2009)

V situaci, kde podnik má značnou hotovost a vykazuje velké zisky, jedná se o aspekty, které podniku nebrání k vyplácení dividend. Nevýhodou je, že v našem daňovém systému, dividendy podléhají dvojímu zdanění, z tohoto důvodu je lepší využít volné peněžní prostředky pro nákup podniku. (Krabec, 2009)

Je-li skutečnost taková, že jeden podnik má kladný daňový základ a druhý ztrátu, je zde možnost, aby se spojili. Uskuteční-li tuto akci stanou se ztráty pro ziskové podniky zdrojem daňových úspor. Avšak daňový motiv nesmí být jediným důvodem sloučení dvou podniků, při této situaci by se hovořilo o tzv. zastřený stav“ a správce daně by mohl daň doměřit. (Krabec, 2009)

Zvýšit kapacitu zadluženosti je přípustné pouze v té situaci, kdy kupující nebo kupovaný podnik nevyužil ještě zcela možnosti zadluženosti. V tomto případě jsou větší podniky důvěryhodnější pro banky. Jehož výsledkem bude větší ochota bank půjčit těmto podnikům a poskytnou jim vyšší úvěry. Výsledkem je daňový štít, který je vytvořen z úroků těchto úvěrů. (Krabec, 2009)

Existuje možnost uplatnění oceňovacího rozdílu k nabytému majetku nebo goodwill, které jsou základním zdrojem daňových úspor. (Krabec, 2009)

Změny ve financování

Jednou z forem snížení kapitálových nákladů je úspora emisních nákladů spojená s emisí nových akcií. Náklady, které jsou spjaté na jednu akcií jsou v případě většího množství nižší. Mezi úsporu se také řadí diverzifikace rizika. (Mullins, 2007)

Obecně lze říct, že synergie se řadí do jedné z nejtěžších částí oceňování podniku. Oceňovatel se musí spoléhat pouze na odhady, v případě chybného ocenění synergií dochází k neuskutečnění akvizičních projektů.

V dnešní době se podnikání vyznačuje neustálými změnami, vysokou dynamikou a příchodem nových konkurencí napříč různými obory. Společnostem se nabízí možnost různých spoluprací, kdy jednotlivé společnosti se vzájemně doplňují a spojí své potenciály. Díky tomu dosahují kladných synergických efektů v oblasti ekonomické i mimoekonomické. Vzniklo mnoho nových druhů netradičních podnikání, které patří pod synergické podnikání. Jedná se o různé aliance, řetězce, klastry, síť velkých korporací nebo také rodinná podnikání. (Walica, 2006)

2.1.4 Outsourcing a Insourcing

Outsourcing (Outside Resource Using) neboli používání vnějších zdrojů. Je založena na principu, kdy si podnik vybírá mezi tím, zda pro ni bude výhodnější, aby jimi vybraná aktivita byla uskutečněna v podniku, nebo zda využije externí zdroje. Výhodnost v tom smyslu, že podnikem vybraná aktivita bude prováděna kvalitněji a s menšími náklady. (Janišová, 2013)

Výhody outsourcingu jsou jak finanční, tak i nefinanční. Mezi výhody patří zejména úspora nákladů, jedná se hlavně o personální náklady, dále pak o zvýšení cash flow (např. nejsou zbytečně vázány prostředky v zásobách atd.). Další výhodou je pokles investičních nákladů např. není potřeba si pořídit halu na výrobu či její výbava apod. Nefinanční výhodou je soustředění se podniku zejména na svou hlavní činnost, zabývá se pouze tím, čemu dokonale rozumí, má k tomu dostatečně kvalifikované zaměstnance, vybavenost firmy. (Lang, 2005)

Využití outsourcingu podniku je zejména v aktivitách, jakými jsou například:

- stravování,
- doprava,
- úklid,
- údržba informačních systému a technologií, apod.

Proces outsourcingu zahrnuje tyto kroky

1. Outsourcingová strategie – je nutné, aby byla shodná s podnikatelskými cíli. Poté by se měly zmapovat překážky outsourcingu, které jsou dané trhem, zákony anebo cíli budoucí strategie. Podnik by se měl zaměřit na to, jaké očekává přínosy outsourcingu. Vzniknou-li nějaké nesrovnalosti, je zapotřebí je vyřešit před uzavřením outsourcingové dohody.
2. Postupní kroky vedoucí k outsourcingu – před outsourcingem je nutné přesně určit a odsouhlasit s uživatelem rozsah a úroveň služeb. Podnik by měl mít jasné definované aktuální služby, po tomto kroku se rozhodnout, které činnosti si podnik ponechá ve své režii a které budou outsourcovány. Dále je zapotřebí si určit optimální partnerský vztah, splňující podmínky strategického cíle a očekávanými přínosy. Následně se vybírá optimální varianta, která nejlépe naplní strategické, technické i finanční cíle. Při výběru optimální varianty je důležité brát ohled na rizika, která negativně ovlivňují úspěšnost outsourcingových činností.
3. Obsah outsourcingové smlouvy a výběr dodavatele:
 - Její hlavní body jsou přesně vymezené oblasti ve 2. kroku:
 - jasná definice služby včetně očekávané kvality výstupu a předpokladů pro součinnost,
 - kritéria pro dodávky (velikost, specifické nepravidelné služby),
 - řešení vzniklých problémů (jakým způsobem se vzniklý problém vyřeší, jak rychle případně jaké sankce budou uděleny).
 - Součástí bývá tzv. SLA (service level agreement), v němž jsou přesně uvedeny všechny požadavky určující vztah mezi firmou a dodavatelem outsourcingových služeb včetně jednoznačných zodpovědností.
 - Všechny tyto požadavky na vybranou službu jsou jasné definované a zapsané do zadávací dokumentace, která je nezbytná pro výběrová řízení.
 - Při sepisování zadávací dokumentace je zapotřebí určit požadavky na dodavatele například v těchto oblastech, kterými jsou:
 - základní kvalifikační kritéria: doklady o existenci dodavatele, trestní bezúhonnost, výpis z obchodního rejstříku nebo živnostenského rejstříku apod.,
 - technické požadavky – kvalifikovanost, reference v dané oblasti atd.,

- ekonomické požadavky – hospodářský výsledek, minimální obrat v outsourcingové oblasti. (Janišová, 2013)

Insourcing využívá svou volnou kapacitu výroby a služeb přijetím externích zakázek, a tím pokrytí fixních nákladů, nebo zpětné zapojení vytěsňených procesů či funkcí v podniku, které se v minulosti outsourcovali. Insourcing je protiklad outsourcingu.

Mezi výhody insourcingu se řadí:

- snížení fixních nákladů na jednotku výroby,
- podnik plně využívá podnikové kapacity,
- nevznikají prostoje („každý zaměstnanec má co dělat“),
- pozitivní vliv na výnosy,
- zvýšení hospodárnosti podnikových oddělení. (Lang, 2005)

2.1.5 Model PEST

PEST analýza se zabývá politickými, ekonomickými, sociálními a technologickými faktory prostředí, které mohou mít vliv na podnikání a rozvoj podniku. Hlavním účelem této analýzy je najít odpovědi na 3 otázky: Které z faktorů mají vliv na podnik? Jaké jsou možné účinky těchto faktorů? Které u nich jsou v blízké budoucnosti pro podnik nejdůležitější? Dále pak může být součástí sociálního prostředí i demografické a kulturní prostředí. Někdy se také hovoří o modelu SLEPT. (Grasseová, et. al., 2012)

Model PEST

Politické/právní faktory: legislativa regulující podnikání, předpisy pro mezinárodní obchod, ochrana spotřebitelů, pracovní právo, předpisy a regulace upravující konkurenční prostředí, monopoly).

Ekonomické faktory: HDP, ekonomický růst, vládní výdaje, inflace (vliv na náklady a prodejní ceny).

Sociální faktory: rozdělení příjmů, pracovní mobilita, postoje k práci a volnému času, vzdělání, regionální rozdíly.

Technologické faktory: vládní výdaje na výzkum, vliv změn v informačních technologiích, zaměření průmyslu na zlepšení technologií. (Grasseová, et. al., 2012)

Model SLEPT

Social = sociální faktory

Legal = právní faktory

Economic = ekonomické faktory

Political = politické faktory

Technological = technologické faktory (Mikuláš, 2005)

2.1.6 Porterův model pěti sil

Konkurenceschopnost je představován modelem pěti konkurenčních sil. Do těchto sil se řadí, konkurenti v daném odvětví, potenciální noví konkurenti, dodavatelé, odběratelé (kupující) a substituty. Hlavní myšlenkou tohoto modelu je pochopení konkurenčního prostředí, které slouží managementu podniku získat náhled na budoucí vývoj. (Porter, 1993)

Síla dodavatelů

Tato síla je závislá na korigování ceny a kvality dodávaných produktů, což má vliv na náklady podniku. Větší počet konkurujících dodavatelů vede k menší vyjednávací síle. Čím méně má dodavatel odběratelských společností, tím menší je jeho síla vůči dané společnosti. Čím větší jsou náklady na změnu dodavatele, tím víc větší je síla daného dodavatele. (Grasseová, et. al., 2012)

Síla odběratelů

Odběratelé mají vliv posouvat ceny výrobku a služeb směrem dolů na rozdíl od dodavatelů. Síla odběratelů je vysoká pokud je produkt málo diferencovaný, nebo v případě je-li odběratelů málo. Pokud se jedná o známou značku nebo je produkt velmi kvalitní je vyjednávací síla odběratelů malá. (Grasseová, et. al., 2012)

Hrozba vstupu nových konkurentů

Vysoké zisku v odvětví lákají další konkurenty. Potenciální konkurence, může být díky tomuto modelu zpomalena bariérami, a to buď nízkými cenami, vysokými náklady, odvetných opatření, zkušenostmi atd. (Grasseová, et. al., 2012)

Hrozba substitutů

Mnoho produktů na trhu má své substituty. Jedná se o produkty, které jsou velmi podobné produktu tomu našemu. Nejznámějším příkladem se může být např. Coca-Cola a PEPSI. Jedná se o výrobky podobné, stejné kvality a cenově srovnatelné. Hrozba substitutu je poměrně vysoká, jelikož náklady na změnu jsou nízké. (Porter, 1993)

Míra rivality a odvětví

Čím atraktivnější a ziskovější je trh, tím větší je míra rivality. Boj se odehrává na úrovni přes snižování cen produktů. Jako ochranu před velkou konkurencí může podnik využít bariér výstupu a vstupu. (Porter, 1993)

2.1.7 SWOT Analýza

Jedná se o analýzu zabývající se odhalením silných a slabých stránek podniku a porovnávání s hlavními vlivy z okolí podniku, jaké jsou příležitosti pro podnik a co ho ohrožuje a podle toho se formuluje strategie podniku. (Grasseová, et. al., 2012)

SWOT analýza se zaměřuje na dvě charakteristiky vnitřní situace podniku na jeho silné a slabé stránky, dále pak na dvě charakteristiky vnějšího okolí, jaké má podnik příležitosti a rizika. Využitím SWOT analýzy vede k rozvinutí silných stránek a potlačení slabých stránek, využití příležitostí a vyhnutím se rizikům. Důležité je při této analýze jasně klasifikovat faktory vstupující do této analýzy. (Mikuláš, 2005)

Hlavním cílem SWOT analýzy je především idea hluboce strukturované analýzy poskytující užitečné poznatky. Aby SWOT analýzy plnila v procesu tvorby strategie určitou roli, je nezbytné, aby její aplikace jasně identifikovala, našla a posoudila vlivy, k predikci vývojových trendů faktorů vnějšího okolí a vnitřní situace podniku a jejich vzájemných souvislostí. (Mikuláš, 2005)

Postup při realizaci SWOT analýzy je možné rozdělit na tři základní fáze:

1. Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek podniku.
2. Identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb vnějšího prostředí.
3. Tvorba matice SWOT. (Grasseová, et. al., 2012)

Faktory vnitřního prostředí organizace – silné a slabé stránky

Silné a slabé stránky vymezují vnitřní faktory efektivnosti organizace, např.:

- Organizační struktury.
- Informační systémy.
- Kultura organizace.
- Finance a ekonomika atd. (Mikuláš, 2005)

Faktory vnějšího prostředí organizace – příležitosti a hrozby

Příležitosti a hrozby vymezují vlivy z vnějšího prostředí, ve všech veřejných významných oblastech, kterými v organizacích působících ve veřejném sektoru. (Mikuláš, 2005)

2.2 Finanční analýza

Finanční analýza podniku je důležitou součástí pro vyjádření synergie.

Finanční analýza podniku představuje důležitou součást finančního řízení. Jedná se o specifický proces hodnocení, výběru informací a následně interpretací dat, které získáváme z finančního účetnictví. Nedílnou součástí je třeba zmínit, že existují i další relevantní informace, které nám pomáhají posoudit současnou finanční situaci podniku. (Růčková, 2015)

Finanční analýza slouží ke zhodnocení finančního zdraví podniku, do kterých můžeme jmenovat jako je např. rentabilita vlastního kapitálu, krátkodobá likvidita, dlouhodobá solventnost firmy. (Dluhošová, 2010)

Finanční analýza ve většině případu spoléhá na veřejně dostupné údaje a nebo na údaje, které společnost poskytne. (Dluhošová, 2010)

Mezi dostupné údaje můžeme zmínit různé tiskové zprávy nebo prohlášení. Nejčastěji se jedná o výroční zprávy podniku nebo finanční výkazy, pokud podnik nezveřejňuje výroční zprávy. Důležité je si uvědomit, že finanční výkazy jsou výstupem účtování a zvolených účtovacích metod podniku, i když v rámci účtování jsou většinou daná pravidla a kreativita je trestná, existují určité možnosti volby, jak reálné transakce účtovat. Příkladem může být dlouhodobý majetek jeho odepisování, kdy podnik může vybrat ze dvou možností odepisování. Tato volba ovlivní celkový dopad na výsledek hospodaření a následné zdanění zisku. (Růčková, 2015)

2.2.1 Rozvaha

Rozvaha nám ukazuje přehled o finanční situaci celého podniku k danému časovému okamžiku, poskytuje nám přehled o majetku a finanční struktuře podniku. Rozvaha se rozděluje na aktiva a pasiva. Aktiva představují majetkovou strukturu podniku, které jsou uspořádané podle jednotlivých druhů prostředků a finanční struktura podává informace o zdrojích krytí daného majetku. Veškerý majetek podniku je profinancován z daného zdroje. Vždy musí být splněna bilanční rovnice, která je:

$$Aktiva = Pasiva \quad (2.2.1)$$

Aktiva v rozvaze jsou uspořádána a členěna sestupně. Členíme je na pohledávky za upsaný kapitál, dlouhodobý majetek, oběžný majetek a časové rozlišení aktiv. (Kislingerová, 2005)

Dlouhodobý majetek zůstává v podniku v průběhu několika reprodukčních cyklů a svou podobu si zachovává. Doba využitelnosti dlouhodobého majetku je delší než jeden rok a jeho hodnota je do produkce přenášena postupně ve formě odpisů. Oběžná aktiva naopak svou podobu mění několikrát v rámci jednoho reprodukčního cyklu a jsou spotřebována jednorázově. Oběžná aktiva jsou likvidnější než dlouhodobý majetek a mají krátkodobý charakter, jejich doba vázanosti a využitelnosti je tedy kratší než jeden rok. (Grünwald, Holečková, 2007)

Pasiva v rozvaze jsou uspořádána a členěna na základě závazkového charakteru, který členíme na vlastní a cizí kapitál.

Mezi vlastní kapitál patří takové zdroje, které byly vloženy do podnikání vlastníky podniku, případně byla vytvořena hospodářskou činností podniku, například zisk. Cizí kapitál je takový kapitál, který si podnik zapůjčil od jiných právnických nebo fyzických osob na určitou dobu. Pro podniky je určitá míra zadlužení prospěšná, jelikož úrok za vypůjčený kapitál je nákladovou položkou, která je daňově uznatelná a snižuje základ daně. V případě velkého zadlužení podniku vzniká nebezpečí finanční tísně, která se může projevit až do krachu podniku. (Kislingerová, 2005)

2.2.2 Výkaz zisku a ztrát

Výsledek hospodaření je stavovou veličinou v rozvaze. K tomu, abychom získali výsledek hospodaření, je třeba výkaz zisku a ztrát, který nám konkretizuje, které náklady

a výnosy se podílely na tvorbě výsledku hospodaření za určité období. Smyslem podniku pomocí výkazu zisku a ztrát je zjistit, jak se podniku podařil vložený kapitál za dané časové období zhodnotit. (Kislingerová, 2005)

Při sestavování výkazu zisku a ztrát musíme dodržovat určité principy:

- aktuální princip - stanovuje, aby hospodářské operace měly vykazovat v době, kdy nastaly, ale ne v době, kdy došlo k toku peněz;

- princip věcné shody nákladů a výnosů, které musí být k výnosům daného období přiřazeny pouze náklady, které se těchto výnosů týkají.

Ve finanční analýze můžeme pracovat s několika různými formami zisku, které jsou tyto:

- EAT (Earnings After Taxes) - jedná se o zisk, který je zdaněný. Čistý zisk po zdanění je důležitý pro výpočet rentability vlastního kapitálu. Dále z čistého zisku jsou vypláceny podíly vlastníkům.

- EBT (Earnings Before Taxes) - jedná se o zisk, který není ještě zdaněný.

- EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) - jedná se o zisk před odečtením úroků a daní. Tímto můžeme posuzovat výkonnost podniku bez ohledu na zvolený způsob financování a zdanění.

- EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) - jedná se o zisk před odečtením úroků, daní a odpisů. (Kalouda, 2017)

2.2.3 Výkaz z cashflow

Poslední, z trojice důležitých účetních výkazů, patří výkaz cash flow, který nám ukazuje skutečný pohyb peněžních prostředků podniku za určité období. Dále nám poskytuje informace o faktorech, které tento stav ovlivnily. Výkaz cash flow je založený na peněžních příjmech a výdajích.

Výkaz cash flow má tři základní oblasti:

- cash flow z provozní činnosti,

- cash flow z investiční činnosti,

- cash flow z finanční činnosti.

Nejdůležitější oblastí pro podnik je cash flow z provozní činnosti, která nám může sdělit, zda podnik je výdělečný či ne. Záporné provozní CF u nefinančních podniků je indikátorem vážných problémů. Investiční činnost je dána pohybem majetku podniku. Finanční činnost CF nám objasňuje, z jakých zdrojů společnost dané investice financovala. (Kislingerová, 2005)

Horizontální a vertikální analýza

Horizontální analýza spočívá ve zkoumání veličiny v čase, nejčastěji porovnáme určitý rok s konkrétním rokem předchozím. Zpravidla se nejčastěji uvádí minimálně 5 let předcházejících. Chceme-li kvantifikovat meziroční změny finančních toků v podniku, máme na výběr několik postupů. Jednou z nich jsou index či difference, nebo-li rozdíly. (Kislingerová, 2005)

Vertikální analýza oproti horizontální analýze spočívá ve zkoumání v daném okamžiku. To znamená, že se na jednotlivé položky ve finančních výkazech pohlíží v relaci k nějaké veličině. Jednotlivé položky rozvahy se při tomto poměru odrážejí, to znamená z kolika procent se podílejí na celkové bilanční sumě. (Kislingerová, 2005)

2.2.4 Poměrová analýza

Kromě vertikálních a horizontálních analýz, které se opírají o absolutní vstupní data, jsou důležitým nástrojem i poměrové ukazatele. Vzhledem k časové nenáročnosti můžeme velmi snadno zjistit důležité informace o oblasti finančních problémů, výkonnosti nebo finanční stabilitě podniku. Principem poměrové analýzy v rámci finančního řízení podniku je uvést do poměru dvě, případně více účetních výkazů. (Kalouda, 2017)

Hodnocení každého ukazatele jednotlivě může vést k odlišným závěrům ohledně finančního zdraví podniku, proto došlo ke konstrukci ukazatelů komplexních, které prostřednictvím vybraných dílčích poměrových ukazatelů umožňují finanční zdraví podniku zhodnotit souhrnně. (Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

Mezi poměrové ukazatele v oblasti finančního zdraví podniku řadíme:

- ukazatele aktivity,
- ukazatele likvidity,
- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele rentability,

- ukazatele kapitálového trhu.

Ukazatelé aktivity

Aktiva v podniku hrají důležitou roli při získávání výkonů a zhodnocení vlastního, případně externího kapitálu. Důležité je sledovat dobu, kdy máme vázaný kapitál v každé formě z aktiv, tak i objem takto vázaného kapitálu. Ukazatelé aktivity mají důležitý vliv na ukazatele ROA a ROE. (Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

Zde patří:

- Rychlost obratu – říká nám, kolikrát se za určitou dobu přemění majetek, případně jeho části, v peněžní prostředky. Nebo-li kolikrát se přemění v peněžní prostředky.

- Doba obratu – říká nám, jak dlouho trvá, než se z určité formy majetku uvolní kapitál v ní vázaný a přemění se v peněžní prostředky.

Obrat zásob

Říká nám, kolikrát se přemění zásoby v další formy oběžného majetku, než dojdou k prodeji hotových výrobků. Skrze tento ukazatel můžeme zhodnotit, jak efektivně jsou v podniku využívány zásoby. Čím větší obrat, tím pro podnik je příznivější, jelikož v přebytečných zásobách má podnik zbytečně vázaný kapitál, který nám nenese výnos. Druhou stránkou vyšších obrátů může nastat i nebezpečí z nedostatečných zásob. Kvůli nedostatku zásob může podnik přejít do ohrožení s plynulostí výroby a tím i k neuspokojení požadavků zákazníků. (Růčková, 2015)

Ukazatel je vyjádřen

$$Obrat\ zásob = \frac{tržby}{zásoby} \quad (2.2.2)$$

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob nám říká průměrný počet dnů, po kterých je tento kapitál vázán v zásobách. Jedná se o ukazatel, který je důležitý pro řízení zásob. Podobně jako obrat zásob se i doba obratu zásob odvíjí od odvětví, ve kterém podnik existuje. Je důležité, v případě porovnání výsledků s jinými podniky, aby se srovnávali tyto aktivity v rámci daného odvětví. (Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

Ukazatel je vyjádřen

$$Doba\ obratu\ zásob = \left(\frac{zásoby}{tržby} \right) \cdot 360 \quad (2.2.3)$$

Obrat pohledávek

Prostřednictvím tohoto ukazatele měříme, kolikrát se pohledávky v daném období průměrně zaplatily. Pokud je vyšší rychlost obratu, tím pohledávky přinesly více finančních prostředků. (Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

Ukazatel je vyjádřen

$$Obrat\ pohledávek = \frac{tržby}{pohledávky} \quad (2.2.4)$$

Doba obratu pohledávek

Jedná se o průměrnou dobu splatnosti pohledávek, měří se počet dnů, během kterých podnik obdržel peněžní prostředky od svých odběratelů. Po tuto dobu musí podnik čekat na peníze z vystavených faktur. Čím nižší číslo je, tím méně zdrojů potřebuje podnik k financování těchto pohledávek. Na druhou stranu, nižší číslo nám může říct, že podnik dává krátké lhůty splatnosti pro zákazníky. (Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

Ukazatel je vyjádřen

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \left(\frac{pohledávky}{tržby} \right) \cdot 360 \quad (2.2.5)$$

Obrat krátkodobých závazků

Ukazatel obratu krátkodobých závazků nám vyjadřuje, kolikrát jsou průměrné krátkodobé závazky zaplacený společností. (Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

Ukazatel je vyjádřen

$$Obrat\ závazků = \frac{tržby}{závazky} \quad (2.2.6)$$

Obrat krátkodobých závazků

Ukazatel obratu krátkodobých závazků nám vyjadřuje, kolikrát jsou průměrně zaplacený krátkodobé závazky podniku. (Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

Ukazatel je vyjádřen

$$\text{Obrat závazků} = \frac{\text{tržby}}{\text{závazky}} \quad (2.2.7)$$

Doba obratu krátkodobých závazků

Doba obratu krátkodobých závazků nám sděluje, kolik dní v průměru zůstávají tyto krátkodobé závazky podniku nesplaceny. Tento ukazatel nám dále vypovídá o platební morálce hodnocené společnosti. Dlouhá doba nám může sdělovat i to, že podnik má špatnou platební schopnost. Na druhou stranu, krátká doba taky není příliš optimální. Je vhodné vždy využít celou dobu splatnosti dodavateli, jelikož po celou dobu podnik využívá bezplatný obchodní úvěr. (Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

Ukazatel je vyjádřen:

$$\text{Doba obratu závazků} = \left(\frac{\text{závazky}}{\text{tržby}} \right) \cdot 360 \quad (2.2.8)$$

Obrat aktiv

Jedná se o komplexní ukazatel, který nám měří celkové využití aktiv v podniku. Na tento ukazatel má značný vliv majetková struktura daného podniku. Pokud podnik má vyšší podíl dlouhodobého majetku, odráží se v nižší hodnotách ukazatele. S rostoucím podílem oběžných aktiv (patří zde zásoby, peněžní prostředky atd.) naopak hodnota ukazatele roste. Doporučenou hodnotou je úroveň 1. Příliš nízké hodnoty mohou naznačovat neefektivní využití majetku. (Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

Ukazatel je vyjádřen:

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.2.9)$$

Pravidlo solventnosti

Pravidlo nám říká, že doba obratu pohledávek by měla být nižší než doba obratu závazků daného podniku. V případě, pokud toto pravidlo není splněno, hrozí podniku problémy se včasným splácením závazků. (Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

Ukazatele likvidity

Důležité pro úspěšné dlouhodobé existence podniku je její schopnost splácet své závazky. Likvidita se střetává s požadavky na rentabilitu daného podniku. Důležité je pro zajištění

dostatečné likvidity podniku to, aby podnik disponoval s dostatečnými oběžnými aktivy v podniku. Ideální je krátkodobý finanční majetek, který je nejlikvidnější částí v oběžném majetku. Zde dále můžeme i uvést např. krátkodobé pohledávky. (Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

V praxi rozlišujeme celkem tři stupně likvidity:

- celková (běžná) likvidita - zde bereme v úvahu celková oběžná aktiva,
- pohotová likvidita - zde bereme v úvahu oběžná aktiva bez zásob,
- okamžitá likvidita - zde bereme v úvahu pouze krátkodobý finanční majetek.

Ukazatel celkové (běžné) likvidity

Ukazatel celkové (běžné) likvidity nám říká, kolikrát oběžná aktiva nám v podniku pokrývají krátkodobé závazky. To znamená, kolikrát můžeme v podniku uspokojit své věřitele, kdybychom ihned v daném okamžiku. Tento ukazatel je důležitý pro krátkodobé věřitele, neboť vysoká hodnota ukazatele je pro tyto věřitele dobrou zárukou, jelikož se dočkají svých pohledávek. (Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

Ukazatel je vyjádřen:

$$\text{Ukazatel celkové likvidity} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.2.10)$$

Ukazatel celkové (běžné) likvidity = oběžná aktiva/krátkodobé závazky

Ukazatel pohotové likvidity

V ukazateli pohotové likvidity jsou k vyjádření využita oběžná aktiva bez zásob. Oproti ukazateli celkové (běžné) likvidity docházíme při těchto výpočtech k nižšímu zkreslení a je tudíž možné získat daleko lepší informaci o reálné platební morálce podniku. Pro lepší vypovídající schopnosti ukazatele můžeme ve výpočtech upravit vhodné položky v čitateli, např. o nedobytné pohledávky a zahrnout pouze pohledávky před splatností. Ukazatel pohotové likvidity můžeme vypočítat takto:

$$\text{Ukazatel pohotové likvidity} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.2.11)$$

Ukazatel okamžité likvidity

Ukazatel okamžité likvidity pracuje pouze s krátkodobým finančním majetkem na rozdíl od předchozích ukazatelů. Okamžitá likvidita nám říká o schopnosti splatit své podnikové závazky. Pokud je vyšší hodnota, tím je pro věřitele daný podnik vnímán velmi kladně. V případě vyšší hodnoty ukazatele je pro vedení podniky varovným signálem, jelikož v podniku nejsou produktivně využívané prostředky, které se do podniku vložily. (Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

$$\text{Ukazatel okamžité likvidity} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.2.12)$$

Ukazatele zadluženosti

Jedná se o skupiny poměrových ukazatelů zadluženosti, které nám umožňují analyzovat mnoho dalších faktorů vypovídajících o finančním zdraví podniku nebo-li finanční stabilitu. Finanční stabilita je dána určitou skladbou zdrojů sloužící k financování, tudíž finanční strukturou podniku. Optimalizace finanční struktury je jedním z hlavních problémů finančního řízení, jelikož správné využití cizích zdrojů se promítne do několika aspektů jak je vliv na výnosnost kapitálu akcionářů, tak na riziko, které přichází s vyšším podílem cizího kapitálu na finanční struktuře. (Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

Obecně je nízká míra zadluženosti vnímána velmi kladně. Je důležitá pro banky i jiné věřitele, jelikož pro tyto subjekty představuje nižší riziko nesplacení jimi poskytnutých prostředků. Určitá míra zadluženosti je pro podnik normální, jelikož náklady cizího kapitálu jsou nižší (daňový štít). (Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

Ukazatel celkové zadluženosti

Jedná se o základní ukazatel zadluženosti, který se mnohdy nazývá také jako ukazatel věřitelského rizika. Vyjadřuje se s celkovým zadlužením, nebo-li všech celkových závazků a hodnoty veškerého majetku. (Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

Ukazatel se vypočítá takto:

$$\text{Ukazatel celkové zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.2.13)$$

Čím je hodnota nižší, tím je výhodná pro různé banky nebo akcionáře.

Podíl vlastního kapitálu na aktivech

Tento ukazatel nám vypovídá o procentu aktiv, které podnik financuje z vlastních zdrojů. Podíl vlastního kapitálu na aktivech můžeme vyjádřit tímto vztahem:

Podíl vlastního kapitálu na aktivech = vlastní kapitál/celková aktiva

Převrácenou hodnotou, tudíž celková aktiva na vlastním kapitálu, je finanční páka. Čím vyšší je hodnota ukazatele finanční páky, tím je vyšší míra zadlužení podniku, jelikož působí větší silou „finanční pákou“ na rentabilitu vlastního kapitálu podniku. Dále v literatuře se můžeme setkat i s jiným názvoslovím – majetkový koeficient. (Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

$$\text{Finanční páka} = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{cizí kapitál}} \quad (2.2.14)$$

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu

Jedná se o poslední důležitý ukazatel zadluženosti. Tento ukazatel navazuje na ukazatel celkové zadluženosti a společnost s ukazatelem podílu vlastního kapitálu na aktivech je kombinuje. (Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

$$\text{Ukazatel zadluženosti VK} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.2.15)$$

Pokud je ukazatel vyšší než 1, jedná se o neschopnost podniku uhradit veškeré své dluhy vlastním kapitálem. To ještě neznamená, že podnik se nachází ve stavu ohrožení, proto je lepší zkoumat předchozí dva ukazovatele. (Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

Ukazatele rentability

Úspěšný podnik je vnímám nejčastěji (ne vždy správně) podle výše dosaženého zisku za určité období. Velmi důležitým faktorem je rentabilita, jelikož podle toho vedení podniku zjistí, do jaké výše jsou vložené prostředky do podniku zhodnocovány formou zisku. Obecně můžeme definovat rentabilitu jako poměr zisku k vloženému kapitálu.

Ukazatele rentability řadíme mezi tzv. mezi výkazové poměrové ukazatelé. Tyto ukazatelé jsou založeny na údajích ze dvou účetních výkazů. Z rozvahy přijmeme informace o vloženém kapitálu a z výkazu zisku a ztráty informace o výši zisku. (Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

Rentabilita tržeb

Ukazatel rentability tržeb nám pro podnik ukazuje výši zisku, který jsme schopni při dané úrovni tržeb dosáhnout. Nejčastěji se setkáváme s definicí, kolik zisku vyprodukuje podnik na jednu korunu tržeb. V praxi se setkáváme s provozním ziskem (EBIT), kdy hodnotím provozní ziskovost tržeb. Rentabilitu tržeb můžeme vyjádřit tímto vzorcem:

$$ROS = EBIT / tržby \quad (2.2.16)$$

ROS označujeme jako rentabilitu tržeb, EBIT je zisk před zdaněním a úroky.

Rentabilita investovaného kapitálu (Return on Capital Employed, ROCE)

Tento ukazatel nám vypovídá o výnosnosti zdrojů, které jsou vázaný v podniku dlouhodobě. Zde patří dlouhodobé závazky, rezervy a vlastní kapitál v celém svém rozsahu. Tyto hodnoty jsou důležité pro investory a věřitelé, protože vyjadřují, kolik zisku před zdaněním a úroky podnik vyprodukoval z jedné koruny kapitálu. Vypočteme jej následovně. (Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

$$ROCE = \frac{EBIT}{VK} + \text{Dlouhodobé cizí zdroje} \quad (2.2.17)$$

Rentabilita aktiv (Return on Assets, ROA)

Ukazatel rentability aktiv nám poměruje zisk se sumou aktiv. Pomocí tohoto ukazatele získám informace o celkové efektivnosti podniku. Tento ukazatel je zejména důležitý pro management podniku. Vypočteme jej následovně. (Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} \quad (2.2.18)$$

Výše uvedený vzorec nám nezohledňuje efekt zdanění. Mnohdy častěji se setkáváme s čistou rentabilitou aktiv. Vzorec je popsán níže. (Kubíčková, Jindřichovská, 2015)

$$ROA = EAT + \frac{\text{úroky} \cdot (1-t)}{aktiva} \quad (2.2.19)$$

Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity, ROE)

Poslední důležitým zástupcem z poměrových ukazatelů rentabilit je rentabilita vlastního kapitálu. Vyjadřuje nám celkovou výnosnost vlastních zdrojů. Úroveň tohoto ukazatele závisí na celkovém kapitálu a úrokové míře cizího kapitálu. Důležité je, aby trend byl rostoucí. Tento ukazatel je důležitý pro vlastníky podniku. Zisk je vždy již po zdanění. (Kalouda, 2017)

Vzorec je následující:

$$ROE = \frac{EAT}{vlastní\ kapitál} \quad (2.2.20)$$

Shrnutí

Podstatou celé teoretické části diplomové práce na téma Synergie podnikání ve vybrané společnosti bylo vymezení důležitých informací z několika různých odborných literatur a článků na téma synergie v podnikání, podnik, podnikání, outsourcing, insourcing, PEST analýzy, Porterův model 5 sil, SWOT analýzy a finanční analýzy. V rámci finanční analýzy jsou definovány jednotlivé vzorce k výpočtům finančního zdraví podniku. Zmiňované vzorce obsažené v této kapitole jsou dále aplikovány v praktické části této diplomové práce.

V následující kapitole budou představeny dva vybrané podniky, ve kterých aktuálně probíhá synergie. Na základě dat z účetnictví, účetních závěrek, vypracované PEST analýzy, Porterova modelu 5 sil, SWOT analýzy a konzultací s auditory společnosti bude detailně rozepsána synergie v podnikání u těchto dvou společností.

3 Charakteristika podniku

Tato kapitola diplomové práce se opírá především o veřejně dostupné informace, které jsou k dispozici na oficiálních internetových stránkách společnosti Matka a společnosti dcera. Dále jsou informace převzaty z výročních zpráv zveřejněných ve sbírce listin obchodního rejstříku, případně na webových stránkách této společnosti, konzultacemi s auditory společnosti. Vzhledem k přáním a požadavkům auditorů, kteří dodali citlivé data z účetnictví, jsou tyto společnosti pojmenované jako Matka a Dcera. Tato celá kapitola je psána ke dni 1.4.2020.

3.1 Společnost Matka

Základní informace

Společnost matka zaujímá na trhu vysokou pozici ve strojném průmyslu. Její historie se píše již od roku 1955, kdy začala vyrábět pružiny. Po sametové revoluci v roce 1989, se dostala do soukromých rukou. Díky vůli původních manažerů, společnost postupně získala významné hráče na trhu. Mezi hráče do dnešních dnů můžeme počítat jako jsou různí výrobci železničních vozidel, Deutsche Bahn, Škoda Transportation, ale také v rámci automobilového průmyslu, jako jsou společnosti DAF, TATRA, MAN, MERCEDES apod. V rámci automobilového průmyslu převážně dodává pružiny výrobcům nákladních automobilů.

Současnost

Společnost v průměru zaměstnává 262 zaměstnanců, z toho 15 jich je agenturních. V managementu zaměstnává 20 zaměstnanců. Osobní náklady pak na jednoho zaměstnance na měsíc stojí firmu zhruba 75,5 tis. Kč a 200 tis. Kč v případě manažerské pozice. Průměrná mzda zaměstnance se pohybuje okolo 56 tis. Kč a na řídicích postech se jedná o mzdy převyšující přes 156 tis. Kč. V poslední době má zájem společnost zaměstnat nové zaměstnance do výroby, ale bohužel na trhu práce v České republice chybí dostatek kvalifikovaných řemeslníků a zkušených technicky zaměřených pracovníků. (Matka, 2018)

Rok 2018 bohužel pro firmu nešel považovat svými dosaženými ekonomickými výsledky za úspěšný. Pokračoval trend zdražování, a to jak jeho базové ceny, tak i přírážky za šrot a slitiny. I přes mnoho úspěšných jednání s odběrateli o navýšení ceny, měl tento trend, který kulminoval na konci roku, bohužel negativní vliv na dosažený hospodářský výsledek. Tržby za

prodej vlastních výrobků a služeb dosáhl ve výši 829 mil. Kč, což je nejvyšší číslo v celé historii firmy. Z těchto tržeb společnost Matka vytvořila zisk 32 mil. Kč před zdaněním, který byl bohužel nejnižší za posledních 8 let.

I přes výše uvedené informace, je společnost nyní finančně stabilní a připravena financovat z vlastních zdrojů velkou část rozsáhlých investic, které jsou na programu ve společnosti.

Mezi nejdůležitějšího zákazníka zůstává společnost SCANIA, které dodává péra. Její celkový podíl na celkových tržbách je ve výši 46%. Se společností SCANIA dlouhodobě spolupracuje a je podepsaný kontrakt na další léta, byť společnost SCANIA přesunula odběr speciálních pružin pro své automobily k jinému konkurentu z oboru.

Další důležitá spolupráce se dlouhodobě rozvíjí s německou firmou GERB, kde společnost Matka dodává průmyslové šroubové pružiny.

Poslední rok lze u společnosti Matka označit jako rok, kdy společnost testovala tzv. hranici možnosti navýšení cen dodávaných pružin. Velkým úkolem je do budoucnosti společnosti nastavit model, který zajistí přijatelné rentability tržeb v kontextu s velkou volatilitou cen vstupů, jelikož v ČR dochází neustále ke zdražování cen práce.

V průběhu roku 2018 byla uvedena do provozu nová hala s linkou na válcování pružin, která je nyní nejmodernější linkou v Evropě. Nová pracovní linka pomohla zvýšit produktivitu práce o více jak 5%.

Mezi nejdůležitější odběratelé v rámci železničního průmyslu patří Tatra Vagónka a.s., Astra Rail Industries s.a., Legios Loco a.s., Pohjolan Jousitukku Oy, Hyundai Rotem Co., Ltd.

Mezi nejdůležitější odběratelé v rámci automobilového průmyslu SCANIA, IVECO, DAF a jiní.

Co se týče organizační struktury firmy, tak jejím statutárním orgánem je předseda představenstva, který společnost zastupuje. Řízení a účtování se provádí podle střediskového rozdělení.

Hlavním cílem společnosti je uspokojit na českém a světovém trhu široké portfolio zákazníků v nejvyšší možné kvalitě v oblasti dodávaných pružin. Zákazníkům společnost nabízí kromě výroby pružin, taktéž úpravu a vývoj velkých průmyslových pružin a komponentů do

převodovek. Produkce z této firmy je dodávána i do celého světa. Servis společnosti navíc zahrnuje opravu velkých převodovek jiných výrobců.

Společnost v současné době expanduje a získává nové důležité hráče na poli automobilového průmyslu. Cílem společnosti je dále udržet pozici největšího evropského dodavatele pružin do železničního sektoru, dodávat drážní parabolické pružiny. Mezi strategie společností patří v dnešní době hlavně diverzifikace, a to v získání nových trhů, produktů a zákazníků. Mezi další patří štihllost, flexibilita a udržet si v oblasti podnikání jméno atraktivního zaměstnavatele.

Základní kapitál a typ společnosti

Společnost má právní formu akciové společnosti. Základní kapitál společnosti Matky je ve výši 130.000.000 Kč, který je v podobě kmenových akcií napsaných na jméno. Dohromady jich bylo vydáno celkem 130.000 kusů. Jmenovitá hodnota jedné z těchto akcií činí 1.000 Kč. Základní kapitál je ze 100 % splacený.

3.2 Společnost Dcera

Základní informace

Společnost dcera se zabývá službami v energetice, stavebnictví, montážní a zámečnickými pracemi. Poslední službou, kterou společnost v roce 2016 poskytla veřejnosti, byla půjčovna profesionálního nářadí. Společnost byla založena v roce 1990, kdy se společnost odčlenila od své matky. V počátcích svého podnikání měla Dcera licencovanou činnost v oblasti distribuce elektřiny a plyn a dále obchodu těchto komodit. Postupem času rozšířila své působení v oblasti podnikání.

Současnost

Společnost v současné době v rámci energetických služeb dodávky elektrické energie, zemního plynu. Následně pod svým jménem vykonává výstavbu trafostanic, rozvoden, montáže atd. V rámci stavební činnosti se zabývá výstavbou komerčních, soukromých a průmyslových staveb. Společnost se dále zabývá stavebními pracemi malého rozsahu. V rámci inženýrských sítí se věnuje společnost výstavbě kanalizací, vodovodů a plynovodů.

Důležitou částí společnosti je půjčovna profesionálního nářadí, které společnost pronajímá domácnostem a firmám.

Základní kapitál a typ společnosti

Společnost je podle právní formy společnost s ručením omezením. Jednatel společnosti je zároveň člen představenstva společnosti Matky. Základní kapitál společnosti Dcery je ve výši 10.000.000 Kč. Základní kapitál je ze 100 % splacený.

4 Analýza současného stavu podniku

V této části diplomové práce budou aplikovány teoretické poznatky. Jednotlivé analýzy PEST analýzy, Porterův model 5 sil, finanční analýza a SWOT analýza, která byla zmíněná v teoretické části, budou aplikovány pro zjištění současného stavu firmy Matka a Dcera, od kterého se budou odvíjet možná budoucí doporučení.

4.1 PEST Analýza

P - Politické a legislativní faktory

Česká republika je známá nízkou efektivností vymáhání práva s vysokým působením byrokracie, a to i přestože jsou české předpisy harmonizovány evropskou legislativou. Firma Matka a její dceřiná společnost Dcera podniká na území ČR, a proto se musí řídit platnou legislativou a také nařízení Evropské Unie. Součástí legislativy ČR, které jsou nutné dodržovat jsou např. Zákon o obchodních korporacích, Zákon o dani z přidané hodnoty, Zákon o účetnictví, Zákoník práce, Zákon o daních z příjmu atd. Hlavou státu je prezident, zákonodárná moc se skládá z dvoukomorového parlamentu.

Dalšími politickými faktory je například daňová politika, která má vliv na analyzovaný podnik a všechny podniky podnikající na území České republiky. Mezi důležité daně, které je nutné brát v potaz z pohledu podniku kvůli velkého odlivu množství peněz z podniku do státní kasy se řadí daň z příjmu právnických osob a daň z přidané hodnoty. Aktuálně daň z příjmu právnických osob činí 19 %. Sazby u DPH se dělí na základní ve výši 21 % dále na první sníženou sazbu DPH 15 % a druhou sníženou sazbu DPH 10 %. Základní sazba DPH bývá uvalena na většinu služeb a zboží. První snížená sazba DPH je možná uplatnit na teplo, vodné a stočné, sběr a přeprava komunálního odpadu, ubytovací služby, stravovací služby, podávání nápojů, služby fitcenter aj. Druhá snížená sazba DPH se uplatňuje například u domácí péče o děti, staré, nemocné a zdravotně postižené občany, opravy obuvi a kožených výrobků, opravy a úpravy oděvů a textilních výrobků, opravy jízdních kol. Matka ve větší míře fakturuje svým odběratelům v základní sazbě DPH. Společnost Dcera fakturuje většinu faktur v 15%.

Zásadním faktorem pro podniky Matka a dcera jsou sazby sociálního a zdravotního pojištění. Zaměstnavatel hradí sociální zabezpečení ve výši 25 % zatímco zdravotní pojištění

činí 9 %. Vysoké sazby pojistného mají negativní vliv na podnik z důvodu zvýšení podnikových nákladů.

E - Ekonomické faktory

Ekonomické faktory mají vliv na všechny podniky. Mezi ekonomické faktory můžeme zařadit míru inflace, hrubý domácí produkt, fáze hospodářského cyklu, nezaměstnanost, měnové kurzy, státní výdaje atd. Společnost Matku ovlivňují hlavně měnové kurzy, jelikož velkou část materiálu nakupuje od zahraničních dodavatelů a velká část produkce je určena na export, dále fáze hospodářského cyklu, jelikož společnost dodává své výrobky společností v oblasti automobilového průmyslu.

Inflace se chápe jako nárůst všeobecné cenové hladiny zboží a služeb v ekonomice v průběhu určitého období, jinými slovy lze inflaci definovat jako snížení kupní síly peněz. Změnu cenové hladiny ze určitého období udává míra inflace, která se vypočítá jako poměr vybraného cenového indexu na konci a na začátku období. Mezi nejpoužívanější cenové indexy patří index spotřebitelských cen, index cen výrobců a deflátor HDP. Míra inflace v dubnu 2019 činila 2,4 % a v dubnu tohoto roku tj. 2020 byla již ve výši 3,1 % což znamená, že míra inflace vzrostla. Momentálně si lidé a podniky koupí za stejný obnos peněz oproti roku 2019 méně. (www.czu.cz, 2020)

Hrubý domácí produkt představuje celkovou peněžní hodnotu statků a služeb, vytvořených za dané období na určitém území. Hrubý domácí produkt slouží pro stanovení výkonnosti ekonomiky států. Výše hrubého domácího produktu byl na konci roku 2018 činil 5 310,3 mld. Kč a na konci roku 2019 byl ve výši 5 647,1 mld. Kč došlo tedy k meziročnímu poklesu o 0,94 %. Ekonomika se nacházela na vrcholu hospodářského cyklu což má pozitivní vliv na všechny podniky, avšak pomalu začíná pokles, kde situace pro podniky nebude až tak příznivá. (www.czu.cz, 2020)

Nezaměstnanost

Nezaměstnanost představuje stav na trhu práce, kdy část obyvatelstva není schopna nebo ochotna najít si placené zaměstnání. Míra inflace je podíl nezaměstnaných ke všem osobám schopným pracovat. Míra inflace v dubnu 2019 byla 2,7 % a v dubnu 2020 byla už ve výši 3,4 %. Míra inflace oproti roku 2019 stoupla, a to o celých 0,7 %. Aktuálně je v roce 2020 k dispozici méně volných pracovních míst než v roce 2019. Podniky mají aktuálně problém

najít dostatečně kvalifikované pracovníky a je nouze o řemeslníky. Je-li míra nezaměstnanosti vysoká, dochází ke snížení kupní síly obyvatel po produktech a službách. (www.czu.cz, 2020)

S - Sociální a demografické faktory

Mezi tyto faktory patří demografický vývoj populace, změna životního cyklu, mobilita, úroveň vzdělání, přístup k práci a volnému času atd.

Demografický vývoj populace ČR je nepříznivý, populace stárne, což má negativní vliv na ekonomiku ČR. Důvodem stárnutí populace jsou lepší pracovní podmínky, lepší životní styl, vysoká úroveň zdravotnické péče. Tato skutečnost, jak již bylo dříve řečeno má negativní vliv na ekonomiku ČR, je to způsobeno tím, že jsou kladeny vysoké nároky na sociální a zdravotní pojištění což se odráží na vysokých sazbách sociálního a zdravotního pojištění, které mají vliv na velký odliv peněz z podniku.

Vzdělanost v České republice je na vysoké úrovni a stále roste. Vzdělání se v našich krajinách rozlišuje na základní vzdělání, a to včetně nedokončeného, střední odborné vzdělání, úplné střední všeobecné vzdělání, odborné vzdělání a vysokoškolské vzdělání. Za posledních 60 let se zvýšil podíl vysokoškolských studentů 13x. Z pohledu podniku je to nevýhodné, a to z toho důvodu, že je zapotřebí ve výrobě vysoké množství kvalifikovaných dělníků.

T - Technologické faktory

Technologické faktory jsou čím dál tím důležitější. Čím lepší technologii podnik má, tím více je konkurence schopný. Technologické faktory se dělí na informační, výrobní, komunikační technologie. Dostupnost odborníků na informační technologie, vysokorychlostní internet, skladovací technologie nebo patenty, státní výdaje na výzkum atd.

Informační technologie se na konci 20. století staly jedním z důležitých faktorů, které ovlivňují chod společností Matky a Dcery. Proto Matka investuje do zlepšení technologického a technického prostředí pomocí digitalizace. Díky digitalizace Matka a Dcera jsou schopné řešit na přímo výrobu s poptávkou a tím zkracovat dodací lhůty, následně správa subdodavatelů a zkracování dodacích lhůt. **Pomocí digitalizace umožňuje snadněji dodržovat výrobní postupy, plánovat jednotlivé údržby strojů společnosti Matky, které provádí společnost Dcera.**

Nevýhodou České republiky je její špatné pokrytí vysokorychlostním internetem. Značný problém je také nedostatečná počítačová gramotnost. Počítačová gramotnost spočívá v dovednosti a schopnosti využívat počítačovou techniku, programy, internet. Dále zde řadíme schopnost využívat internet, který slouží k nalezení potřebných informací.

Shrnutí

V rámci PEST analýzy se zjistilo, že z politického faktoru je podnikání v České republice složité v rámci byrokracie, která je mnohdy zbytečná. Existuje nespočet zákonů, kterými se musí firmy řídit. V neposlední řadě má Česká republika složitý daňový systém.

V rámci ekonomického faktoru je v České republice nízká nezaměstnanost a klesá mírně hrubý domácí produkt, což značí, že situace nebude časem příznivá pro české firmy.

U sociální a demografického faktoru se zjistilo, že pro firmy Matka a Dcera jsou důležití zaměstnanci s odborným vzděláním. Na trhu práce je po těchto lidech hlad a dotýká se to i na naše vybrané společnosti.

V neposlední řadě v rámci PEST analýzy mezi námi vybranými společnostmi Matka a Dcera dosahuje synergického efektu v rámci technologických faktorů. Na základě důkladné propojenosti obou dvou firem softwarem, umožňuje snadnou komunikaci s dodavateli, plánovanými opravami.

4.2 Porterův model 5 sil

Další metoda, která slouží k hodnocení postavení a zjištění synergie mezi společnostmi Matka a Dcera je Porterův model pěti konkurenčních sil. V první fázi bude popsána rivalita mezi stávajícími firmami na trhu (v odvětví), kde budou vypsány jednotlivé významné konkurenční firmy. Následně bude popsána hrozba vstupu nových konkurentů a hrozba substitutů, vyjednávací síla odběratelů a nakonec dodavatelů.

Vzájemná rivalita mezi stávajícími firmami

Jako každá působící firma na trhu má své konkurenty, se kterou se pravidelně daná firma setkává. Firma, která působí v prodeji energií (dcera) a výrobě pružin do automobilů (matka), moc jich konkurenčních firem není. O to konkurenční firma těchto společností brána za velkého

hráče na trhu. Mezi konkurenty společnosti Matka v daném odvětví patří SKF CZ, a.s., SV Výrobní s.r.o., Alcomex Spring Works, s.r.o., GREWIS s.r.o. a další.

Významnou konkurenční firmou je SKF CZ, a.s., které má široké portfolio výrobků. Tato společnost na zakázky pro významné světové hráče na trhu v automobilovém odvětví vyrábí valivá ložiska, ložiskové jednotky, ložisková tělesa, vysoce přesná ložiska, pružiny, lisové pružiny a další. Společnost má několik center ve střední Evropě (Česko, Slovensko, Polsko).

Společnost SV Výrobní s.r.o., která vyrábí mnoho druhů pružin. Mezi ně patří tlačné kuželové pružiny, tlačné válcové pružiny, tažné pružiny a listové pružiny. Mezi jejími důležitými zákazníky jsou České Dráhy, Slovenské železnice, Maďarské dráhy, Toneli, MSV Vagonka Studénka, Trinecké železářny a jiní.

Alcomex Spring Works, s.r.o. nabízí standardní pružiny s celkovým počtem 4000 druhů. Mezi jejich nabídku v oblasti pružin, které nabízejí firmám jsou tlačné pružiny, nástrojové pružiny, talířové pružiny, listové pružiny, tažné pružiny, torní pružiny, vratové pružiny, pojistné kroužky, pružiny z drátu. Tyto pružiny distribuují do automobilové průmyslu, zemědělství a zahradnictví, strojírenského průmyslu. Jejich významnou konkurenční výhodou je, že mají několik set standardizovaných produktů v rámci pružin skladem.

Společnost Dcera má v rámci svého odvětví s prodejem energií a správou své sítě velké hráče jako ČEZ a RWE.

Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví

Ohrožení ze strany nových konkurentů do odvětví je velmi nízké. Nové firmy, ať už je to v rámci prodeje energií (dcera) nebo výroby pružin (matka) je výrazně obtížný. Je to dáno tím, že vstup vyžaduje vysoké náklady, které nový podnikatel musí vynaložit na nákup strojů, lisů, cnc strojů, ohýbaček apod. Další velkým fixním výdajem je nájemné, případně nákup výrobních prostorů (haly), skladů. Nové firmy, které vstupují do odvětví, nemají dostatek informací, bohatých zkušeností jako zavedené firmy. Další problém je, že počet zákazníků v rámci odvětví, ve kterém působí Matka je menší oproti dcery. Poslední důležitou informací je to, že v odvětví působí menší počet velkých hráčů. Naopak u společnosti Dcera je vstup do odvětví taktéž problémový. Aby společnost dosáhla zajímavých cen pro prodej energií společností, musí pravidelně odebírat velké množství. Další vstupní investicí je zajištění infrastruktury, nákup náradí, vozového parku, vyškolených specialistů.

Hrozba substituční výrobků

Společnost Matka nabízí standardizované a na zakázku vyráběné pružiny z oceli. Za substitut lze v tomto oboru považovat takový druh materiálu, který bude pevnější jako ocel. V aktuální době není hrozící substitut v tomto oboru.

Vyjednávací síla odběratelů

Společnost Matka dodává různé druhy pružin velkým renomovaným národním a nadnárodním společnostím. Tyto společnosti dále tyto produkty od společnosti Matka montují do svých výrobků. Vzhledem k velikosti těchto společností je vyjednávací síla odběratelů vysoká, jelikož objemy, které dodává Matka těmto společnostem jsou v řádech milionů Kč. Vyjednávací síla má vliv na cenu produktů a možné změny cen.

Vyjednávací síla dodavatelů

Mezi dodavatele společnosti Matka patří prověřené a kvalitní firmy, jejichž produkty umožňují vyrábět jednotlivé druhy pružin vysoké kvality. Část dodávek pochází od vybraných českých společností, některé od dodavatelů ze zahraničí jako je Německo, Polsko, Rusko a Čína. Výběr dodavatelů je velmi důležitý, jelikož společnosti záleží na kvalitě, dodacích lhůtách, cenách a platebních podmínkách.

Shrnutí

Pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil byla vysvětlena a analyzována konkurence společnosti Matky a Dcery. Konkurenčních firem na trhu je málo, ale za to velkých (obratově a počtem zaměstnanců). Rivalita mezi firmami je na střední úrovni.

Druhou silou, která byla popsána, je hrozba vstupu nových konkurentů. V rámci podnikání společností Matky a Dcery je velmi malá šance na vstup nových konkurentů do odvětví. Je to dáno vysokou finanční náročností při zakládání společností těchto typů.

Třetí silou je hrozba substituční výrobků, kde v aktuální době neexistuje žádný nový výrobek, který by nahradil ocelové pružiny.

Předposlední byla vyjednávací síla odběratelů, kde společnost u Matka je tato síla vysoká. Je to dáno tím, že vyjednávací síla má vliv na cenu produktů, jelikož odběry jsou realizovaný v milionových částkách.

Poslední silou je vyjednávací síla dodavatelů, která je vysoká, jelikož u obou vybraných společností jsou tyto společnosti na dodávkách materiálu či energií závislé. U firmy Dcera je velmi nízký počet firem dodávající vybrané energie. Společnost matka se může v případě výpadku pojistit více společnostmi, které dodávají ocel.

4.3 Finanční analýza společnosti MATKA

Tato kapitola se opírá o finanční analýzu společnosti Matka, která je důležitá k vysvětlení synergického podnikání ve společnosti Matka a ve společnosti Dcera. Při analyzování vycházíme z dostupných materiálů jako jsou výroční zprávy, rozhovory s auditory společnosti. V příloze č. 5, č. 6 a č. 7 uvádíme jednotlivé aktiva, pasiva a výkazy zisků a ztrát ve sledovaných letech 2015 -2018.

4.3.1 Analýza aktiv

Finanční analýzu aktiv můžeme rozdělit na dvě samostatné části, a to na analýzu finanční struktury nebo analýzu majetkové struktury. Následně jsou tyto části podrobněji rozděleny podle propočtů pomocí vertikální analýzy a horizontální analýzy.

4.3.2 Horizontální analýza aktiv

Během analyzování období v letech 2015 až 2018 můžeme u společnosti Matka a.s. pozorovat postupné navyšování celkových aktiv, které dokládá tabulka v příloze číslo 1. V posledních letech dochází k většímu nákupu oběžných aktiv spojenému se zvyšováním zásob díky novým zakázkám pro Matka a.s. Od roku 2016 investuje matka pravidelně do nových strojů.

Vývoj dlouhodobého majetku

V příloze č. 1 je uvedena horizontální analýza aktiv u společnosti Matka a.s.

Z uvedené přílohy č. 1 lze vyvodit, že od roku 2015 dochází k pravidelnému zvyšování dlouhodobého majetku. Matka nakupuje pravidelně nové stroje do výroby. Meziroční pravidelný růst nelze zahlédnout u dlouhodobého nehmotného majetku, kdy dochází k pravidelnému snižování.

Společnost Matka a.s. pořídila v letech 2016 - 2018 majetek v celkové hodnotě 82 000 000 Kč (dlouhodobý majetek). Tyto investice byly financovány z dlouhodobých bankovních úvěrů a vlastních zdrojů. Hlavní investicí bylo zvýšení kapacity přípravy výroby,

modernizace a zefektivnění finální úprav, jelikož je předpoklad u vedení společnosti získání dalších trhů a nových zákazníků. Kladným efektem dochází, že nové stroje do výroby zvyšují efektivitu výroby, produktivitu a úsporu nákladů v rámci zaměstnanců a úspory elektrické energie a zemního plynu.

Vývoj oběžného majetku

Vývoj oběžného majetku se opírá o horizontální analýzu aktiv u společnosti Matka a.s.

Z vertikální analýzy jsme vyvodili, že dochází k pravidelnému růstu oběžných aktiv mezi lety 2016 a 2017. Největší pokles nastal v roce 2018. Oběžná aktiva mají v letech 2015 a 2017 větší podíl na celkových aktivech než dlouhodobá aktiva v roce 2018, kdy oběžná aktiva mají menší podíl na celkových aktivech než dlouhodobá aktiva. Zásoby v meziročním srovnání pravidelně rostou. Je to dáno strategií společnosti získávat nové zakázky a nové klienty. Pohledávky v roce 2016 klesli. V roce 2017 výrazně narostli díky novým obchodním partnerům.

4.3.3 Vertikální analýza pasiv

Pro zajímavost vybíráme pouze malou část položek k posouzení, která je v tab. 4.1.

Tab. 4.1: Vývoj finanční struktury společnosti Matka

	2015	2016	2017	2018
PASIVA CELKEM	100%	100%	100%	100%
Vlastní kapitál	80,7%	80,7%	75,1%	78,1%
Cizí zdroje	19,1%	19,3%	24,5%	21,6%
Časová rozlišení	0,1%	0,0%	0,3%	0,0%

Zdroj: zpracováno dle výkazů

Na výše uvedené tabulce číslo 4.1 můžeme vidět procentuální růst cizích zdrojů na celkových pasivech. Největší nárůst cizích zdrojů došlo v roce 2017. V prvních dvou letech se podíl cizích zdrojů držel na úrovni do 20%, roky 2017 a 2018 nad 20%.

Společnost Matka a.s. využívá dlouhodobé bankovní úvěry k financování dlouhodobého majetku, krátkodobé úvěry k financování oběžných aktiv. Pokud se zaměříme na časovou sladěnost struktury aktiv a pasiv, pak je vhodné využít jedno z bilančních pravidel, a to zlaté pravidlo financování. Podle něj by dlouhodobý majetek měl být krytý dlouhodobými zdroji a oběžná aktiva krátkodobými zdroji.

4.3.4 Horizontální analýza pasiv

Na uvedeném tabulce č. 4.2 uvádíme jednotlivé vybrané položky aktiv a jejich vývoj.

Tab. 4.2: Vývoj vybraných položek pasiv u společnosti Matka a.s. v tis. Kč

	2016	2017	2018
PASIVA CELKEM	61335	85651	-10672
Vlastní kapitál	49 089	26 911	14 122
Cizí zdroje	13 052	56 543	-24 487
Časová rozlišení	-806	2 297	-2 403

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů

V průběhu sledovaného období podle tabulky 4.2. dochází mezi lety 2016 a 2017 ke zvyšování celkové sumy pasiv. K růstu podle tabulky přispívá jak nárůst cizích zdrojů, tak i nárůst vlastních zdrojů. Z tabulky lze však vyčíst, že od roku 2015 vlastní kapitál roste pravidelně, u cizích zdrojů dochází mezi lety 2016 až 2017 k nárůstu a posledním sledovaném roce dochází k poklesu.

4.3.5 Analýza výkazu zisku a ztrát

V příloze číslo 2 uvádíme kompletní horizontální analýzu výkazu zisků a ztrát.

Tab. 4.3: Výsledky hospodaření společnosti Matka a.s. v tis. Kč

Výsledky hospodaření	2015	2016	2017	2018
Provozní VH	83 051	66 551	36 184	26 860
Finanční VH	- 3 010	14 587	6 413	5 048
VH před zdaněním	80 041	69 087	42 597	31 908
VH za účetní období	66 430	55 960	36 810	27 222

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů

Společnost Matka a.s. ve sledovaném období z tabulky 4.3 dosahuje kladného hospodářského výsledku. Její hospodářský výsledek před zdaněním se v každém roce drží nad 25 000000 Kč. Nejvyšší hospodářský výsledek společnost měla v roce 2015 v době ekonomickému růstu, kdy se automobilovému průmyslu nejvíce dařilo za poslední roky.

V příloze číslo 2 můžeme vidět, že růst tržeb kromě roku 2016 rostou. Je to zapříčiněno silnou ekonomikou státu, vysokým odběrem kolejových vozidel dopravcům a automobilů. Navíc v roce 2016 matka podepsala nové kontrakty na dodávku pružin novému odběratelovi, které se podepsali ve výkazech v letech 2017 a 2018. Mzdové náklady v letech 2017 a 2018

výrazně vzrostli oproti roku 2016. Je to zapříčiněno vyšší cenou práce na určitých pozicích, zvyšování minimální mzdy zákonem a v neposlední řadě i nedostatek pracovní síly.

4.3.6 Ukazatelé likvidity, zadluženosti, rentability a aktivity

Finanční analýza byla využita pro finanční zdraví podniku Matka a zjištění výkonnosti společnosti. Při výpočtu se vycházelo z účetních dat z let 2015 – 2018.

V tabulce 4.4. jsou znázorněny ukazatelé likvidity. Hodnota běžné likvidity pro správné zdraví společnosti by měla být vyšší než 2. Toto kritérium je v letech 2015 až 2018 splněno. Ve všech sledovaných letech se dostává nad úroveň číslo 2, v roce 2015 nad hodnotu 5.

Pohotová likvidita nám odečítá od celkových oběžných aktiv zásoby, tudíž nám lépe vystihuje platební schopnost více než běžná likvidita (celková likvidita). Optimální hodnota pohotové likvidity má být v rozmezí 1 – 1,5. Celkově, jako u ukazatelé běžné likvidity, se podnik dostává do správného rozmezí ve všech letech. V letech 2015 až 2018 má společnost dokonce větší pohotovou likviditu než je zdravé optimum.

Posledním důležitým ukazatelem je hotovostní likvidita. Tento ukazatel nám udává největší vypovídající schopnost. Optimální hodnota okamžité (hotovostní) likvidity by měla být mezi 0,2 a 0,5. Ve sledovaných letech jsou tyto hodnoty splněny ve všech letech. Společnost disponuje vyšším objemem peněžních prostředků v pokladně a na BÚ.

Tab. 4.4. - Ukazatelé likvidity

Ukazatel	2015	2016	2017	2018
Běžná likvidita	5,1	4,0	3,3	3,6
Pohotová likvidita	3,5	2,6	1,8	1,7
Okamžitá likvidita	1,8	1,4	0,3	0,4

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti Matka.

V tabulce číslo 4.5. jsou uvedeny data v rámci zadluženosti společnosti. Optimální hodnota celkové zadluženosti společnosti by měla být nižší jak 5. Společnost matka splňuje podmínky optimální hodnot a ve sledovaném období má nižší doporučené číslo.

Míra zadluženosti, nebo-li ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu (VK), nám vyjadřuje celkový podíl cizích zdrojů na vlastním kapitálu. Optimální hodnota pro zdravý podnik by se měla pohybovat pod číslem 1. Ve sledovaném období společnost matka tyto hodnoty splňuje a celkově se pohybuje v poměru zadlužení v hodnotách 20% - 30%.

Posledním ukazatelem v zadluženosti je důležitý ukazatel podíl vlastního kapitálu na cizím kapitálu. Společnosti ve sledovaném období hodnoty od roku 2016 do roku 2017 klesají, v posledním roce nepatrně vzrostli o 0,5.

Tab. 4.5. - Ukazatelé zadluženosti

Ukazatel	2015	2016	2017	2018
Celková zadluž.	0,2	0,2	0,2	0,2
Ukazatel zadluž. VK	0,2	0,2	0,3	0,3
Podíl VK/CK	5,2	5,2	4,1	4,6

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti Matka.

Rentabilita vlastního kapitálu, která je uvedená v tabulce 4.6. se v prvním roce pohybuje 13,4%. V následujících letech se hodnota rentability klesá. V roce 2016 byla hodnota 12,6%, v následujícím roce klesla na 6,4% a v posledním roce oproti roku 2017 o necelé 2%. Podnik má výrazně nižší schopnost zhodnocení vloženého kapitálu oproti své dceřiné společnosti.

Rentabilita aktiv ve sledovaných letech klesá. Nejvyšší hodnotu měla v roce 2015, a to 13,4%. V následujících letech klesá, kdy se dostává na až na číslo 4,6%.

Rentabilita tržeb je v roce 2018 nejnižší, nejvyšší hodnotu má v roce 2016.

Tab. 4.6. - Ukazatelé rentability

Ukazatel	2015	2016	2017	2018
Rentabilita aktiv	10,8%	10,2%	4,8%	3,6%
Rentabilita VK	13,4%	12,6%	6,4%	4,6%
Rentabilita tržeb	8,5%	9,3%	4,5%	3,3%

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti Matka.

Ukazatel doby obratu aktiv v letech 2015 až 2018 pravidelně roste. Nejvyšší obrat aktiv byl v roce 2018.

Doba obratu pohledávek nám ukazuje vyšší čísla než u dceřiné společnosti. Je to dáno tím, že společnost matka pracuje hlavně s B2B, kdy svým klientům dodává nejčastěji pružiny do automobilů a vlaků. Díky velkým kontraktům s nadnárodními firmami jsou nastaveny splatnosti pohledávek od 45 do 90 dnů od vystavení a doručení faktury.

Doba obratu krátkodobých závazků od roku 2015 do roku 2017 roste. V roce 2018 klesla na nižší hodnotu, a to 44,7.

Tab. 4.7. - Ukazatelé aktivity

Ukazatel	2015	2016	2017	2018
Doba obratu aktiv	54,4	67,6	79,5	83,9
Doba obratu pohledávek	59,0	53,9	78,3	57,3
Doba obratu krátk. závazků	34,8	47,6	53,2	44,7

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti Matka.

4.4 Finanční analýza společnosti DCERA

Tato kapitola se opírá o finanční analýzu společnosti Dcera, která je důležitá k vysvětlení synergického podnikání ve společnosti Dcera a ve společnosti Matka. Při analyzování vycházíme z dostupných materiálů jako jsou výroční zprávy, rozhovory s auditory společnosti. V příloze č. 8, č. 9 a č. 10 uvádíme jednotlivé aktiva, pasiva a výkazy zisků a ztrát ve sledovaných letech 2015 - 2018.

4.4.1 Analýza aktiv

Finanční analýzu aktiv můžeme rozdělit na dvě samostatné části, a to na analýzu finanční struktury nebo analýzu majetkové struktury. Následně jsou tyto části podrobněji rozděleny podle propočtů pomocí vertikální analýzy a horizontální analýzy.

4.4.2 Horizontální analýza aktiv

Během analyzování období v letech 2015 až 2018 můžeme u společnosti Dcera pozorovat od roku 2016 postupné navyšování celkových aktiv, které dokládá tabulka v příloze číslo 3.

Vývoj dlouhodobého majetku

V příloze č. 3 je uvedena horizontální analýza aktiv u společnosti Matka a.s.

U společnosti Dcera dochází k nárůstu dlouhodobého majetku. Dlouhodobý majetek se navýšil k poslednímu sledovanému roku 2018 od roku 2015 až o 17 mil. Kč.

Vývoj oběžného majetku

Vývoj oběžného majetku se opírá o horizontální analýzu aktiv u společnosti Dcera.

Z horizontální analýzy jsme vyvodili, že dochází k výraznému snížení oběžných aktiv mezi lety 2015 až 2017. Největší pokles nastal v roce 2016, kdy se oběžná aktiva snížila až o

14,9 mil Kč. Oběžná aktiva mají v roce 2015 větší podíl na celkových aktivech než dlouhodobá aktiva. V následujících letech 2016 až 2018 mají dlouhodobá aktiva vyšší podíl než oběžná aktiva. Zásoby v meziročním srovnání pravidelně rostou.

4.4.3 Vertikální analýza pasiv

Pro zajímavost vybíráme pouze malou část položek k posouzení, která je v tab. 4.8.

Tab. 4.8: Vývoj finanční struktury společnosti Dcera

	2015	2016	2017	2018
PASIVA CELKEM	100%	100%	100%	100%
Vlastní kapitál	73,9%	66,8%	52,8%	51,5%
Cizí zdroje	17,0%	24,5%	45,0%	7,9%
Časová rozlišení	9,1%	8,7%	2,2%	8,9%

Zdroj: vlastní zpracování

Na výše uvedené tabulce číslo 4.8 můžeme vidět procentuální růst cizích zdrojů na celkových pasivech. Největší nárůst cizích zdrojů došlo v roce 2017. V prvních dvou letech se podíl cizích zdrojů držel na úrovni do 25%. Nejnižší hodnotu cizích zdrojů měla firma v roce 2018.

Společnost dcera využívá dlouhodobé bankovní úvěry k financování dlouhodobého majetku, krátkodobé úvěry k financování oběžných aktiv.

4.4.4 Horizontální analýza pasiv

Na uvedeném tabulce č. 4.9 uvádíme jednotlivé vybrané položky aktiv a jejich vývoj.

Tab. 4.9: Vývoj vybraných položek pasiv u společnosti Dcera v tis. Kč

	2016	2017	2018
PASIVA CELKEM	-5421	2378	4265
Vlastní kapitál	-6 867	-4 382	1 626
Cizí zdroje	2 104	9 332	-15 463
Časová rozlišení	-658	-2 572	3 226

Zdroj: vlastní zpracování

V průběhu sledovaného období podle tabulky x.x. došlo v roce 2016 ke snížení celkové sumy pasiv. V letech 2017 a 2018 je tento trend opačný. K růstu podle tabulky přispívá převážně nárůst cizích zdrojů. Z tabulky lze však vyčíst, že v roce 2016 a 2017 vlastní kapitál klesal, od roku 2018 opět roste.

4.4.5 Analýza výkazu zisku a ztrát

V příloze číslo 2 uvádíme kompletní horizontální analýzu výkazu zisků a ztrát.

Tab. 4.10: Výsledky hospodaření společnosti Dcera

Výsledky hospodaření	2015	2016	2017	2018
Provozní VH	7 207	9 975	7 624	8 152
Finanční VH	15	- 3	241	15
VH před zdaněním	7 222	9 972	7 612	8 138
VH za účetní období	5 760	8 133	5 618	6 627

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost Dcera ve sledovaném období z tabulky 4.10 dosahuje kladného hospodářského výsledku. Její hospodářský výsledek před zdaněním se v každém roce drží nad úrovní 7 000 000 Kč. Nejvyšší hospodářský výsledek společnost měla v roce 2016 v době ekonomického růstu.

V příloze číslo 4 můžeme vidět, že dochází k poklesu tržeb od roku 2015 do roku 2017. Naopak, v roce 2018 došlo k výraznému nárůstu tržeb o 13 400 000 Kč.

4.4.6 Ukazatelé likvidity, zadluženosti, rentability a aktivity

Finanční analýza byla využita pro finanční zdraví podniku dcera a zjištění výkonnosti společnosti. Při výpočtu se vycházelo z účetních dat z let 2015 – 2018.

V tabulce 4.11. jsou znázorněny ukazatelé likvidity. Hodnota běžné likvidity pro správné zdraví společnosti by měla být vyšší než 2. Toto kritérium bylo v letech 2015 a 2016 splněno. V letech 2017 a 2018 se dostává pod optimální hodnotu 2, dokonce v roce 2017 až pod úroveň 1.

Pohotová likvidita nám odečítá od celkových oběžných aktiv zásoby, tudíž nám lépe vystihuje platební schopnost více než běžná likvidita (celková likvidita). Optimální hodnota pohotové likvidity má být v rozmezí 1 – 1,5. Celkově, jako u ukazatelé běžné likvidity, se podnik dostává do správného rozmezí v roce 2018. V letech 2015 a 2016 dokonce má větší pohotovou likviditu než je zdravé optimum. V roce 2017 je pohotová likvidita nižší.

Posledním důležitým ukazatelem je hotovostní likvidita. Tento ukazatel nám udává největší vypovídající schopnost. Optimální hodnota okamžité (hotovostní) likvidity by měla být

mezi 0,2 a 0,5. Ve sledovaných letech jsou tyto hodnoty splněny ve všech letech. Společnost disponuje vyšším objemem peněžních prostředků v pokladně a na BÚ.

Tab. 4.11. - Ukazatelé likvidity

Ukazatel	2015	2016	2017	2018
Běžná likvidita	4,58	2,19	0,89	1,29
Pohotovlá likvidita	4,57	2,19	0,86	1,27
Okamžitá likvidita	3,42	1,27	0,46	0,85

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti Dcera.

V tabulce číslo 4.12. jsou uvedeny data v rámci zadluženosti společnosti. Optimální hodnota celkové zadluženosti společnosti by měla být nižší než 5. Společnost dcera splňuje podmínky optimální hodnoty a ve sledovaném období má nižší doporučené číslo.

Míra zadluženosti, nebo-li ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu (VK), nám vyjadřuje celkový podíl cizích zdrojů na vlastním kapitálu. Optimální hodnota pro zdravý podnik by se měla pohybovat pod číslem 1. Ve sledovaném období společnost dcera tyto hodnoty splňuje a celkově se pohybuje v poměru zadlužení v hodnotách 17% - 48%.

Posledním ukazatelem v zadluženosti je důležitý ukazatel podíl vlastního kapitálu na cizím kapitálu. Společnosti ve sledovaném období hodnoty od roku 2015 do roku 2018 klesají.

Tab. 4.12. - Ukazatelé zadluženosti

Ukazatel	2015	2016	2017	2018
Celková zadluž.	3,42	1,7	0,46	0,85
Ukazatel zadluž. VK	0,17	0,24	0,45	0,48
Podíl VK/CK	5,89	4,08	2,22	2,05

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti Dcera.

Rentabilita celkového kapitálu (CK), která je uvedena v tabulce x.x. se v prvním roce pohybuje 21%. V následujících letech se hodnota rentability přehoupla přes hodnotu 30%. V roce 2016 byla nejvyšší hodnota, která činila 37,1%, v následujícím roce klesla o 2,4% a v posledním roce oproti roku 2017 klesla o 0,9%. Podnik má vysokou schopnost zhodnocení vloženého kapitálu.

Pro výpočet zdaněné rentability v letech 2015 - 2018 byla použita sazba daně 19% (sazba daně z příjmu právnických osob). V prvním sledovaném roce 2015 je hodnota ve výši 17,1%. V následujících letech hodnota vstoupila na úroveň 25% - 30%.

Rentabilita tržeb je v roce 2015 nejnižší, nejvyšší hodnotu má v roce 2016. V letech 2017 a 2018 je ve výši 6,1% a 5,8%.

Tab. 4.13. - Ukazatelé rentability

Ukazatel	2015	2016	2017	2018
Rentabilita CK	21,4%	37,1%	34,7%	33,8%
Rentabilita CK po zdanění	17,1%	30,3%	25,0%	27,5%
Rentabilita tržeb	4,7%	7,0%	6,1%	5,8%

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti Dcera.

Ukazatel doby obratu aktiv v letech 2015 a 2016 vykazoval nejvyšší čísla. V letech 2017 a 2018 klesla doba obratu aktiv na 2,26 a 2,99.

Doba obratu pohledávek každoročně stoupá. V prvním roce činila hodnota 17,60 dnů, než byla faktura zaplacená společností. V posledním sledovaném roce činila 22,5 dnů. Doby obratu pohledávek jsou optimální. Splatnost od své mateřské společnosti za vykonané služby je v průměru 14 dnů.

Doba obratu krátkodobých závazků od roku 2015 do roku 2016 každoročně klesá. Dosahuje nejvyšší hodnoty 20,25 dnů, nejnižší byla v roce 8,14. V roce 2018 mírně doba obratu závazků stoupla.

Tab. 4.14. - Ukazatelé aktivity

Ukazatel	2015	2016	2017	2018
Doba obratu aktiv	3,34	3,55	2,26	2,99
Doba obratu pohledávek	17,60	17,32	19,98	22,5
Doba obratu závazků	20,25	15,97	8,14	9,44

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti Dcera.

4.5 SWOT Analýza

Na základě jednotlivých analýz, které jsou výše uvedeny, se vytvořila SWOT analýza, která zahrnuje silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby u společnosti Matka a Dcera. Tabulka s výpočty je v příloze č. 11.

Ze SWOT analýzy vychází, že mezi silné stránky společností Matky a Dcery vychází synergie v rámci digitalizace, jímž byla přidělena odpovídající váha s hodnocením. V rámci digitalizace umožňuje snadněji dodržovat výrobní postupy, plánovat jednotlivé údržby strojů společnosti Matky, které provádí společnost Dcera. Další faktor, který je vyzdvižen je nákup

energií Dcerou a přeprodáván Matce. Společnost Dcera dosahuje díky velkému odběru energií nižších cen, na které by Matka nedokázala dosáhnout. Třetím faktorem je Outsourcing služeb Matky na Dceru. Mezi další důležité faktory patří i to, že společnost má některé společné zákazníky a mají definovanou strategii v rámci expanze.

Mezi slabé stránky patří nedostatek kvalifikovaných pracovníků do dělnických profesí. Tento problém je v aktuální době celorepublikový a s tímto problémem se potýká celá řada výrobních firem. Dalším faktorem je nedostatek specialistů v oboru. Třetí slabou stránkou je malé povědomí o obou firmách. Společnost Dcera, která se zaměřuje na různorodou klientelu, může snadno zvýšit své povědomí různými kanály. Poslední faktorem je vyjednávací síla odběratelů u Matky.

Mezi příležitosti na základě SWOT analýzy patří rozsáhlejší digitalizace a neustále vyvíjet informační systém, který bude rychlejší. Mezi digitalizace Následnou příležitostí je i získání nových zákazníků od Matky pro společnost Dcera se sepsáním u vybraných klientů. Tento faktor musí být právně ošetřen mezi Matkou a klientem, aby mohla předat společnosti Dcera informace o klientovi. Poslední příležitostí jsou dotační programy na vzdělávání svých zaměstnanců na různých pozicích. Tento dotační program může firmám pomoci zvýšit konkurenceschopnost na trhu.

Na závěr v rámci SWOT analýzy jsou hrozby. První hrozbou je ztráta klíčových zákazníků, dále ekonomický pokles, odliv pracovní síly ke konkurenci a změna preferencí při nákupu vozidel.

Z výsledku SWOT analýzy, který je v příloze č. 11 můžeme zjistit, že silné stránky jsou vyšší, než slabé stránky. Hrozby jsou na základě SWOT analýzy s porovnáním příležitostí nižší.

4.6 Synergie mezi společnostmi Matka a Dcera

Mezi společnostmi probíhá synergický efekt. Společnost DCERA společností MATKA zajišťuje kompletní dodávky energií (zemní plyn). Společnost dcera výhodně nakupuje od společnosti ČEZ za nižší cenu velký objem. Větší část objemu přeprodává matce s minimální marží, následně zbytek přeprodává svým nasmlouvaným klientům.

Společnost Dcera nakoupila v roce 2017 zemní plyn v hodnotě 21.089.000 Kč bez DPH při ceně 902 Kč/MWh bez DPH. Celkový odběr za rok činil 23.380,2661 MWh zemního plynu.

Matce prodala energie v hodnotě 6.890.800 Kč bez DPH při ceně 982 Kč/MWh bez DPH. Zbývající energie prodala nasmlouvaným subjektům.

Společnost matka si nechala v roce nacenit odběr zemního plynu pro své účely u konkurenční společnosti při odběru 6.000 – 8.000 MWh zemního plynu, které můžeme vidět v tabulce 4.15.

Tab. 4.15 - Poptávaná cena 1 MWh zemního plynu společností MATKA v Kč

Společnosti	Konkurenční společnost	Dcera
Cena	989 Kč bez DPH	982 Kč bez DPH

Zdroj: data společností MATKA – vlastní zpracování

Společnost matka v roce 2017 spotřebovala celkem 7.017,108 MWh zemního plynu na provoz svého výrobního podniku. Dochází k výraznému ušetření nákladů za energie v celkové výši zaokrouhleně na celé čísla **69.193 Kč bez DPH**, které můžeme vidět v tab. x.x.

Tab. 4.16. - Cena zemního plynu společností MATKA - porovnání cen při konečném reálném odběru

Společnosti	Konkurenční dodavatel	Dcera
Cena	6.939.919,81 bez DPH	6.890.800,06 Kč bez DPH

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost dcera zbývající objem plynu přeprodává svým nasmlouvaným klientům. Společnost ostatním subjektům prodala 16.363,1581 MWh zemního plynu, kdy konečná cena činila 17.148.589,7 Kč při průměrné ceně 1048 Kč za MWh bez DPH.

Tab. 4.17. - Nákup a prodej zemní plynu

	Nákup	Prodej Dcera	Prodej ostatním subj.
Cena	21.089.000 Kč	6.890.800,06 Kč	17.148.589,7 Kč

Zdroj: účetní data společností DCERA – vlastní zpracování

Společnost dcera prodala dohromady zemní plyn v celkové hodnotě 24.039.389,8 Kč bez DPH své Matce a ostatním subjektům. Z tabulky 4.18. můžeme vidět marži z prodeje zemního plynu.

Tab. 4.18 - Celková marže

Společnosti	Nákup	Prodej	Rozdíl
Matka	6.329.431,42 Kč	6.890.800,06 Kč	561.368,64 Kč
Ostatní subjekty	14.759.568,6 Kč	17.148.589,7 Kč	2.389.021,1 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost Dcera nakoupila v roce 2018 plyn v hodnotě 24.000.000 Kč bez DPH při ceně 890 Kč/MWh bez DPH. Oproti roku 2017 ušetřila dohromady 12 Kč při odběru 1 MWh. Celkový odběr za rok činil 26.966 MWh zemního plynu. Matce prodala energie v hodnotě 6.774.000 Kč bez DPH při ceně 979 Kč/MWh bez DPH. Zbývající energie prodala nasmlouvaným subjektům.

Společnost matka si nechávala v novém roce 2018 přeceňovat dodávky zemního plynu. V porovnání data vychází za odběr zemního plynu u konkurenční společnosti za rok 2018.

Tab. 4.19 - Poptávaná cena zemního plynu společností MATKA v MWh

Společnosti	Konkurenční společnost	Dcera
Cena	989 Kč bez DPH	979 Kč bez DPH

Zdroj: účetní data společností MATKA – vlastní zpracování

Společnost matka v roce 2018 spotřebovala celkem 6.919,30541 MWh zemního plynu na provoz svého výrobního podniku. Dochází k výraznému ušetření nákladů za energie v celkové výši zaokrouhleně na celé čísla **69.193 Kč bez DPH**, které můžeme vidět v tab. 4.20.

Tab. 4.21. - Cena zemního plynu společností MATKA - porovnání cen při konečném reálném odběru

Společnosti	ČEZ	Dcera
Cena	6.843.193,05 bez DPH	6.774.000 Kč bez DPH

Zdroj: účetní data společností Matka - vlastní zpracování

Společnost dcera zbývající objem plynu přeprodává svým nasmlouvaným klientům, jako jsou například Třinecké železářny. Společnost ostatním subjektům prodala 20.046,9867 m3 zemního plynu, kdy konečná cena činila **21.049.336 Kč** při průměrné ceně 1050 Kč za MWh bez DPH.

Tab. 4.22. - Nákup a prodej zemní plynu

	Nákup	Prodej Dcera	Prodej ostatním subj.
Cena	24.000.000 Kč	6.774.000 Kč	21.049.336 Kč

Zdroj: účetní data společností DCERA – vlastní zpracování

Společnost dcera prodala v roce 2018 dohromady zemní plyn v celkové hodnotě **27.823.336 Kč bez DPH** své Matce a ostatním subjektům. Z tabulky 4.23. můžeme vidět marži z prodeje zemního plynu.

Tab. 4.23. - Celková marže

Společnosti	Nákup	Prodej	Rozdíl
DCERA	6.158.181,8 Kč	6.774.000 Kč	615.818,2 Kč
Ostatní subjekty	17.841.818,2 Kč	21.049.336 Kč	3.027.517,8 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost dcera dosáhla synergického efektu v rámci úspory z rozsahu. V roce 2017 nakoupila 1 MWh zemního plynu za 902 Kč bez DPH, v roce 2018 za 890 Kč bez DPH. Díky nižší ceně umožnila společnost dcera prodávat své matce zemní plyn za nižší cenu. V tabulce 4.24 můžeme vidět porovnání při odběru 6.919,30541 MWh zemního plynu u společnosti matka při různých cenách. Společnost matka díky nižší ceně v roce 2018 ušetřila dohromady 20.757 Kč bez DPH na odběrech zemního plynu.

Tab. 4.24. - Náklady při odběr 6.919,30541 MWh zemního plynu společnosti MATKA

Cena MWh	Nákup
982 Kč	6.794.757 Kč
979 Kč	6.774.000 Kč
Rozdíl	20.757 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Společnosti dcera se podařilo zvýšit celkový obrat prodeje zemního plynu soukromým osobám.

Společnost dcera dále distribuuje elektrickou energii. V tabulce x.x můžeme zhlédnout odběr elektrické energie za roky 2017 a 2018. Společnost dcera v roce 2016 podepsala tříletou smlouvu na odběr elektrické energie s fixní částkou 1.238 Kč bez DPH za odběr 1 MWh.

Společnost dcera v roce 2017 nakoupila 9.821 MWh elektrické energie v konečné částce 12.158.398 Kč bez DPH. Společnost dcera prodala nakoupenou elektrickou energii matce v hodnotě 3.841.992 Kč bez DPH. Matka spotřebovala v roce na provoz 2.712,02 MWh. Cena elektrické energie na 1 MWh byla 1416,65 Kč bez DPH.

Průměrná cena elektřiny v roce 2017 byla 3.140 Kč bez DPH. Při porovnání, společnost dcera díky nákupu a prodeje elektřiny dosahuje množstevních slev, oproti průměrných cen.

Společnost dcera spotřebovala na svůj provoz dohromady za celý rok 2017 102,48 MWh při celkové částce 126.874 Kč bez DPH.

V tabulce 4.25 můžeme vidět nákup a prodej elektrické energie společností dcera, která elektrickou energii dále distribuuje soukromým subjektům. Společnost dcera prodala soukromým subjektům 7.006,5 MWh. Celkový obrat prodeje soukromým subjektům v roce 2017 činil 16.745.535 Kč bez DPH, při průměrné ceně 2390 Kč/MWh.

Tab. 4.25. - Nákup a prodej elektrické energie u společnosti dcera

Společnosti	Nákup	Prodej	Rozdíl
MATKA	3.357.480,76 Kč	3.841.992 Kč	484.511,24 Kč
Ostatní subjekty	8.674.047 Kč	16.745.535 Kč	8.071.488 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost dcera měla celkový obrat při prodeji elektrické energie v roce 2017 dohromady 20.587.527 Kč. Rozdíl mezi prodejem a nákupem činil 8.555.999,24 Kč.

V roce 2018 společnost dcera navýšila nákup elektrické energie. Dohromady za celý rok nakoupila 10.145 MWh elektrické energie v konečné částce 12.559.510 Kč bez DPH. Společnost dcera prodala nakoupenou elektrickou energii matce v hodnotě 3.713.450 Kč bez DPH. Matka spotřebovala v roce na provoz 2.621,29 MWh. Cena elektrické energie na 1 MWh zůstala fixní na částce 1416,65 Kč bez DPH.

Průměrná cena elektřiny v roce 2018 byla 3.388 Kč bez DPH za 1 MWh. Při porovnání, společnost dcera díky nákupu a prodeje elektřiny dosahuje množstevních slev, oproti průměrných cen.

Společnost dcera spotřebovala na svůj provoz dohromady za celý rok 2018 112,58 MWh při celkové částce 139.374,04 Kč bez DPH.

V tabulce 4.26. můžeme vidět nákup a prodej elektrické energie společností dcera, která elektrickou energii dále distribuuje soukromým subjektům. Společnost dcera prodala soukromým subjektům 7.411,13 MWh. Celkový obrat prodeje soukromým subjektům v roce 2017 činil 17.712.600,70 Kč bez DPH, při průměrné ceně 2.390 Kč/MWh.

Tab. 4.27. - Nákup a prodej elektrické energie u společnosti dcera

Společnosti	Nákup	Prodej	Rozdíl
MATKA	3.245.157,02 Kč	3.713.450 Kč	468.292,98 Kč
Ostatní subjekty	9.178.978,94 Kč	17.712.600,70 Kč	8.533.621,06 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost dcera měla celkový obrat při prodeji elektrické energie v roce 2018 dohromady 21.426.050,70 Kč. Rozdíl mezi prodejem a nákupem činil 9.001.914,04 Kč.

Společnost dcera dosáhla synergického efektu v rámci úspory z rozsahu při nákupu elektrické energie.

Společnost dcera poskytuje matce kontrolu a údržbu trafostanic a rozvoden. Poskytuje 24 hodinovou pohotovostní službu v případě nečekaného výpadku energie.

Za celý rok 2018 měla matka závazky vůči dceři ve výši 4.017.216,18 Kč bez DPH.

Tab. 4.28. - Vybrané obraty účtů pohledávek a závazků společnosti matka vůči společnosti dcera v roce 2018

Účet	Částka
321.052 - Přijaté faktury - nářadí	65.445,85 Kč
321.301 - Přijaté faktury za nájem	3.450.000 Kč
321.900 - Přijaté faktury za opravy strojů	623.863,33 Kč
343.100 - DPH na vstupu - společnost Matka	6.246,66 Kč
343.502 - DPH na vstupu - společnost Matka	623.760,33 Kč

Zdroj: účetnictví společnosti matky - vlastní zpracování

Tab. 4.29. - Vybrané obraty účtů pohledávek a závazků společnosti dcera vůči společnosti matka v roce 2018

Účet	Částka
311.062 - Vystavené faktury - nářadí	65.445,85 Kč
311.452 - Vystavené faktury za nájem	3.450.000 Kč
311.901 - Vystavené faktury za opravy strojů	623.863,33 Kč
343.100 - DPH na vstupu - společnost Matka	6.246,66 Kč
343.502 - DPH na vstupu - společnost Matka	623.760,33 Kč

Zdroj: účetnictví společnosti dcera - vlastní zpracování

V tab. 4.28. a tab. 4.29. můžeme vidět prováděné transakce mezi matkou a dcerou. Pod účtem 311.033 se nachází zapůjčené nářadí od společnosti dcera společnosti matka. Společnost matka si pravidelně pronajímá zapůjčené nářadí, které využívá ve výrobě ve své firmě. V roce 2018 činil celkový nájem za nářadí společnosti dcera celkem 65.445,85 Kč bez DPH.

Společnost dcera pronajímá společnosti matka své prostory k výrobě listových pružin. Prostory jsou o velikosti 2200 m² při ceně 130,68 Kč/m². Celkový pronájem matce činí 287.500 Kč bez DPH/měsíčně. Průměrná cena za pronájem výrobních prostorů v lokalitě činí 100,- až 120 Kč/m².

Tab. 4.30. - průměrná cena výrobních prostorů v dané lokalitě

Cena	Nejnižší průměrná cena	Nejvyšší průměrná cena	Cena Matky
Průměr	100 Kč	120 Kč	130,68 Kč
Suma při 2200 m²	220.000 Kč	264.000 Kč	287.500 Kč

Zdroj: vlastní zpracování - průměrné ceny realitního trhu

Zdroj: realitní trh - vlastní zpracování

Společnost Matka společnosti Dcera pronajímá kancelářské prostory, ve kterých obě dvě společnosti sídlí. Smlouva o nájmu nebytových prostor byla podepsána dne 1.11.2017 na dobu neurčitou. V rámci této smlouvy je pouze čistý nájem kancelářských prostor pro společnost Dcera. Pro společnost Dcera společnost Matka pronajala celkem 8 kanceláří v budově vlastněné Matky, kdy celková plocha sčítá dohromady 200 m². V rámci této smlouvy je určená cena 1 m² plochy 115 Kč bez DPH. Suma měsíčních nákladů pro společnost Dcera šplhají za nájem kancelářský prostor ve výši 23.000 Kč bez DPH. Celkové roční náklady za rok 2018 v podobě nájmů činí 276.000 Kč bez DPH.

Tab. 4.31. - průměrná cena kancelářských prostor v dané lokalitě - ceny bez DPH

Cena	Průměrná cena	Cena Matky
Průměr	100 Kč	115 Kč
Suma při 200 m²	20.000 Kč	23.000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování - průměrné ceny realitního trhu

Z tabulky 4.31. podle realitního trhu se v dané lokalitě v roce 2018 pohybovala průměrná cena 100 Kč bez DPH za pronájem nebytových prostor (kanceláří). Společnost Matka své Dceři pronajímá kanceláře prostory za vyšší cenu než je běžná cena. Rozdíl zde činí 15 Kč na 1m² za měsíc.

I přesto, že nájem jsou nadhodnoceny v rámci trhu, synergie probíhá i zde. Společnost Matka díky svým nevyužitým kancelářským prostorům umístila zde svojí Dceru a tím zajistila nevyužité kancelářské prostory. Opačně to je u Dcery s Matkou, kde dochází k pronájmu výrobních prostor. Z hlediska úspory nákladů není úsporná, ale dochází zde k využití prostor

pro případ, kdyby o ně neměl potencionální klient zájem a zabezpečení chodu společnosti na jedné adrese.

Díky společnému využití jedné správní budovy, dochází k přeúčtování nákladů na provoz vrátnice. Společnost Matka má spojené náklady s provozem vrátnice vypočtené ve výši 98.480 Kč/měsíčně. V této celé částce jsou započteny mzdy vrátných s patřičnými odvody státu, nájem. Společnost matka společně se společností dcera se domluvila na pravidelné úhradě 50% nákladů, které jsou určené na provoz vrátnice. Celková částka za provoz vrátnice pro společnost Matka činí 49.240 Kč bez DPH.

Dalším poskytnutým nájmem ze strany Matky společnosti Dcera je nájemné ohledně informačního systému, konkrétně předmětem nájmu je směrová tabule.

V roce 2018 společnost dcera vystavila faktury společnosti matka za opravy strojů tab. 4.29. v celkové hodnotě 508.760 Kč bez DPH. Společnost dcera má se společností matka domluvený paušál za vedení těchto služeb.

V roce 2018 došlo i k modernizaci hlavní budovy společnosti matky. Koncem roku 2017 bylo vyhlášeno interní výběrové řízení, kde společnost Matka poptávala stavební firmy a revitalizaci správních budov a výrobní haly. Celkový rozsah prací se dělil na dvě etapy. V první etapě se rekonstruovala hlavní budova, v druhé etapě výrobní hala.

V první etapě byla plánovaná cena 8.500.000 Kč. Do výběrového řízení se přihlásilo celkem 7 stavební společností, mezi nimiž byla i společnost Dcera. Nejnížší cenu nabídla společnost Dcera a to v hodnotě 7.300.000 Kč bez DPH. Jiné společnosti se pohybovali v rozmezí 7.600.000 Kč až 8.200.000 Kč. Společnost Matka díky zaměření společnosti Dcera v rámci staveb, ušetřila minimálně podle nejnížší konkurenční nabídky celkem 300.000 Kč.

V druhé etapě se rozhodlo o modernizaci haly. Plánovaná cena společností Matky byla v té době 4.600.000 Kč. Do výběrového řízení se přihlásili celkem tři společnosti, z nichž byla společnost dcera. Cena dcery byla 4.459.000 Kč bez DPH, konkurenční cena druhé firmy byla 4.499.000 Kč bez DPH a třetí společnost nesplnila kritéria výběrového řízení nastavené společností Matka. Vzhledem k nastávající sezóně stavebních prací (modernizace haly začala 1.6.2018), nemohla Dcera poskytnout své služby Matce, jelikož měla své vlastní před domluvené zakázky, které se musely realizovat v daném období a nízkým počtem pracovníků. Tento problém v oboru trápí více firem. Zakázka byla předána konkurenční firmě v celkové ceně 4.499.000 Kč bez DPH.

Společnost dcera dále poskytuje společnosti Matka dále tyto služby:

- instalátérské práce,
- elektromontážní práce,
- konstrukční - zámečnické práce,
- montážní práce v rámci přesunu montážních linek,
- výroba zábradlí u výrobní linky,
- rozvod médií,
- revizní kontroly elektřiny a plyn,
- elektromontážní práce.

5 Návrhy a doporučení pro podnik

V předchozí kapitole bylo na základě analýz zjištěno, že synergický efekt podnikání mezi Matkou a jeho dceřinou společností nyní již probíhá. Matka odkupuje od dcery za zvýhodněné ceny elektrickou energii a zemní plyn a tím dosahuje synergického efektu v rámci úspory z rozsahu, propracovanou digitalizací umožňující snadněji dodržovat výrobní postupy, plánovat jednotlivé údržby strojů společnosti Matky, které provádí společnost Dcera. Dále dcera pro společnost Matka zajišťuje instalátérské práce, elektromontážní práce, zámečnické práce, rozvody mědi, elektromontážní práce.

První doporučení, které by mělo být pro společnosti Matka a Dcera prioritní v rámci synergického podnikání je vytvoření společného marketingové oddělení pro obě dvě společnosti. Hlavní marketingové oddělení bude ve společnosti Matka, kde zaměstnanci tohoto oddělení, budou zajišťovat marketingové aktivity obou společností. Jejich náplní by byla péče o značku obou společností, vytváření grafických podkladů pro obchodní zástupce společností či například správa digitálního marketingu. V rámci zaměření obou dvou společností je nejvhodnější využít e-mail marketing a precizní správu profilu na sociální síti LinkedIn. Cílem marketingového oddělení je podpořit digitalizaci společnosti, která již započala.

Druhým doporučením k prohloubení synergií v rámci obou společností je využití silného postavení Matky směrem k zajištění výhodnějšího pojištění, které díky své bohatší historii společnost u pojišťoven a bank má. Výhodou je, že společnost Matka, díky své velikosti, dokáže vyjednat u pojišťoven a bank atraktivnější podmínky a ceny jednotlivých pojištění, ze kterých mohou těžit obě společnosti.

Třetím doporučením v rámci synergie obou dvou společností je zajištění silného cashflow v mateřské společnosti pro společnost Dcera. V případě, pokud by společnost Dcera potřebovala finanční prostředky z neproplacených faktur okamžitě, může dojít k odkupu pohledávky společnosti Matka za zvýhodněnou cenu. Pro lepší představu je uveden následující názorný příklad. Pohledávka společnosti Dcera je ve výši 400.000 Kč bez DPH a tato společnost potřebuje urychleně získat finance k pokrytí jiných aktivit. Společnost Matka odkoupí tuto pohledávku za zvýhodněnou cenu (příkladově 350.000 Kč bez DPH), čímž společnost Dcera získá okamžitě potřebné finanční prostředky.

Čtvrtým doporučením v rámci synergického podnikání je obstarání vhodné půjčky určené k rozvoji. Silnější společnost s dostatečným cashflow, v tomto případě společnost Matka, může zapůjčit své dceřiné společnosti dostatečný obnos finančních prostředků s nízkou úrokovou sazbou. Pro společnost Dcera jsou případné úroky daňově odečitatelné a pomohou tak ke snížení základu daně a v konečném případě mohou výrazně ovlivnit také koncovou daň, kterou

musí každý podnikatelský subjekt odvést státu. V tomto případě by probíhala synergie v rámci daňových úspor.

Pátým doporučením, který je podobný čtvrtému, je vystavení dluhopisů společnosti Dcera společnosti Matce.

Šestým doporučením je možnost založení nového podnikatelského subjektu, kdy postavení silnější společnosti nebo obou společností dohromady vede k lepší vyjednávací pozici. Díky historii může silnější společnost oslovit případné věřitele a další subjekty s novými návrhy podnikání nebo rozšíření původní činnosti.

Sedmým doporučením, o které se mohou společnosti opírat v budoucnu, je zajištění na základě zkušeností s modernizací haly. Společnost Dcera musela odstoupit díky před smlouvaným kontraktům v rámci stavebnictví a nedostatkem kvalifikovaných pracovníků ve společnosti. Společnost Matka mohla ušetřit celkem 40.000 Kč a celou částku z realizace předat své dceřiné společnosti. Mým doporučením je, aby společnost dcera lépe zajistila kvalifikované pracovníky na případné nové zakázky, případně využila služeb personálních agentur. Další možností je poptávka subdodavatelů (OSVČ, malých firem), kteří by v celé režii celou stavbu z realizovali.

Osmým doporučením je využití zaměstnaneckých bonusů, neboli cafeterie, které mohou obě společnosti, díky svému silnějšímu postavení vyjednat u poskytovatelů těchto služeb. Takto získané zaměstnanecké bonusy mohou ocenit zaměstnanci obou společností a zároveň si společnost může vytvořit velmi solidní a nezanedbatelnou sumu, kterou lze poté použít při odpočtu dani. Synergie v tomto případě nastává opět v daňové úspoře a k možné menší fluktuaci zaměstnanců a motivaci zaměstnanců.

6 Závěr

Na základě poznatků získaných během analyzování, monitoringu a osobními rozhovory s auditory společnosti Matky jsme se pokusili zachytit synergické podnikání v Matce a její dceřiné společnosti. V dnešní době se člověk, i když si to neuvědomuje, setkává s tímto druhem podnikání pravidelně. Synergické podnikání nepřináší výhody jen jednotlivým podnikům, ale také cílovým zákazníkům, jelikož dochází ke zkvalitňování výrobků a celkově služeb, které podniky nabízejí.

Cílem této diplomové práce bylo především zhodnocení synergického podnikání ve společnosti MATKA a ve společnosti Dcera a na základě finanční analýzy a vzájemných spoluprací mezi oběma subjekty nalézt další možné kladné synergické efekty jak v Matce, tak v její dceřiné společnosti. Zhodnocení je v práci popsáno a získané poznatky o synergických efektech byly auditorům navrženy, aby poznatky dále předali managementu společnosti.

V teoretické části jsme shrnuli co je synergické podnikání a jaké efekty a dopady může mít na podnik. Byla vysvětlena část finanční analýzy a její pojmy.

Na teoretickou část navazuje praktická část. V kapitole číslo 3 jsme se seznámili s mateřským podnikem a jejím dceřiným podnikem. V této kapitole jsme dále popsali, čím se jednotlivé firmy zabývají.

V kapitole číslo 4 jsme zanalyzovali společnost v rámci finanční analýzy za období 2015 - 2018 a popsali jsme důkladně aktuální formu synergie mezi dvěma společnostmi.

Mezi společnostmi probíhá v aktuální době kladný synergický efekt. Důležitou informací je, že společnost Dcera nakupuje za zvýhodněné ceny díky rozsahu z úspor elektrickou energii a zemní plyn. Ta dále tyto služby přeprodává své Matce za výhodnější cenu, než by sama Matka dokázala poptat u dodavatele. Výhodou je, že prodej elektrické energie a zemního plynu přináší společnosti Dcera vysoké obraty, jelikož Matka není pouze jedním odběratelem.

Vzhledem k tomu, že společnost Dcera má rozsah podnikání velmi rozsáhlý, dochází k velké pomoci Dcery své Matce. Dále společnost Dcera zajišťuje instalatérské práce, elektromontážní práce, konstrukční - zámečnické práce, montážní práce, výrobu, rozvod médií, revizní kontroly elektřiny a plyn a elektromontážní práce.

V kapitole číslo 5 jsme navrhli na základě kapitoly číslo 4 nové možnosti synergického podnikání Matky a Dcery, kde návrhy plynou s využitím zaměstnaneckých bonusů, možného založení nového podnikatelského subjektu, zajištění silného cashflow, silnějšího postavení matky při vyjednávání například pojištění.

Zdroje

Literatura

ANSOFF, H. Igor, Daniel KIPLEY, A. O. LEWIS, Roxanne HELM-STEVENSON a Rick ANSOFF. *Implanting strategic management*. Third edition. Cham: Palgrave Macmillan, 2019. ISBN 978-331-9995-984.

BARTOL, Kathryn M. a David Clarke MARTIN. *Management*. New York: McGraw-Hill, c1991. McGraw-Hill series in management. ISBN 0-07-003926-7.

DVOŘÁČEK J., TYLL L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-010-2.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

EASTERBY-SMITH, Mark, Richard THORPE a Paul JACKSON. *Management research*. 4th ed. London: SAGE, 2012. ISBN 978-0-85702-116-8.

GATEWOOD, Robert. *Management: Comprehension, Analysis and Application*. Chicago: McGraw-Hill Education, 1995. ISBN 978-00-7114-26-18.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 9788026500322.

GRUBLOVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. Ostrava: Repronis, 2001. Základy podnikání (Repronis). ISBN 80-86122-75-1.

GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.

HITT, Michael A., R. Duane IRELAND a Robert E. HOSKISSON. *Strategic management: competitiveness & globalization : concepts*. 12e. Boston: Cengage Learning, [2017]. ISBN 978-1-305-50220-8.

HRUBÝ, Pavel. *Modelování podnikových procesů na bázi hodnotových řetězců (systém REA): charakteristika a příklady aplikace*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2008. ISBN 978-80-248-1872-6.

HUMLOVÁ, Vlasta, Blanka POCZATKOVÁ a Vendula FIALOVÁ. *Podnikání a podnik II*. Ostrava: Union, 2005. ISBN 80-867674-19-2.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace]*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2017. 328 s. ISBN 978-80-7380-646-0.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2005. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-321-3.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

KOLÁŘOVÁ, Monika. *Velká kniha pro podnikání*. 2. aktualiz. vyd. Olomouc: Agentura Rubico, 2013. Knížka pro každého. ISBN 978-80-7346-157-7.

KRABEC, T. *Oceňování podniku a standardy hodnoty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 261 s. ISBN 978-802-4728-650.

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-538-1.

LANG, Helmut. *Manažerské účetnictví: teorie a praxe*. Přeložil Jitka FOREJTOVÁ, přeložil Zuzana MAŇASOVÁ. V Praze: C.H. Beck, 2005. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-419-8.

MAŘÍK, M. *Metody oceňování podniku: proces ocenění – základní metody a postupy*. 3. upr. A rozš. Vyd. Praha: Ekopress, 2011. 494 s. ISBN 978-808-6929-675.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1277-6.

MULLINS, L.J. *Management and Organisational Behavior*. 8th edition. Pitmen Publishing, 2007. 841 s. ISBN 978-0-273-70888-9.

PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Přeložil Martin MOROVICS*. Praha: Grada Publishing, 2010. Expert. ISBN 978-80-247-3339-5.

RÝDVALOVÁ P., RÝDVAL J. *Outsourcing ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer press, a. s., 2007. ISBN 978-80-251-1807-8

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5534-2.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-4520-6.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Synergie v moderním managementu*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-190-4.

WALICA, Ryszard. *Synergické podnikání - převládající trend budoucnosti. Ekonomická revue*. Ostrava: Ekonomická fakulta VŠB-TUO, 2006, 9(4), 80-92. ISSN 1212-3951.

Internetové zdroje

Český statistický úřad - inflace. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2020-05-14]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny

Český statistický úřad - Zaměstnanost a nezaměstnanost. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2020-05-15]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace

Český statistický úřad - HDP. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2020-05-15]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty

Ostatní zdroje

Výroční zpráva za rok 2018. Matka a.s., 2018.

Výroční zpráva za rok 2017. Matka a.s., 2017.

Výroční zpráva za rok 2016. Matka a.s., 2016.

Výroční zpráva za rok 2015. Matka a.s., 2015.

Výroční zpráva za rok 2018. Dcera s.r.o., 2018.

Výroční zpráva za rok 2017. Dcera s.r.o., 2017.

Výroční zpráva za rok 2016. Dcera s.r.o., 2016.

Výroční zpráva za rok 2015. Dcera s.r.o., 2015.

Seznam zkratk

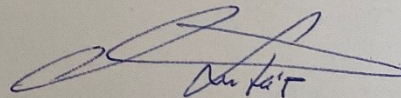
VH	Výsledek hospodaření
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
EAT	čistý zisk
EBIT	zisk před zdaněním a úrok
EBITDA	zisk před zdaněním, úroky a odpisy
EBT	zisk před zdaněním
a.s.	Akciová společnost
s.a.	Spółka Akcyjna – akciová společnost v polštině
s.r.o.	Společnost s ručením omezením

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. - autorský zákon, zejména § 35 - užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 - školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 15.5.2020



.....
Bc. Lukáš Chrobáček

Seznam příloh

Příloha č. 1 Horizontální analýza aktiv v letech Matka a.s. 2016 - 2018. Příloha č. 2 Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát společnosti LANEX a.s. v tis. Kč

Příloha č. 2 Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát společnosti Matka a.s. v tis Kč

Příloha č. 3 Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát Dcery v letech 2016 - 2018.

Příloha č. 4 Horizontální analýza aktiv společnosti Dcera v tis Kč

Příloha č. 5 Aktiva společnosti Matka

Příloha č. 6 Pasiva společnosti Matka

Příloha č. 7 Výkaz zisků a ztrát společnosti Matka

Příloha č. 8 Aktiva společnosti Dcera

Příloha č. 9 Pasiva společnosti Dcera

Příloha č. 10 Výkaz zisků a ztrát společnosti Dcera

Příloha č. 11 SWOT analýza

Příloha č.1 Horizontální analýza aktiv v letech Matka a.s. 2016 - 2018.

		2016	2017	2018
AKTIVA CELKEM		61335	85651	-10672
Dlouhodobý majetek		52 490	89 007	15 268
Dlouhodobý nehmotný majetek		-826	852	-1 622
Dlouhodobý hmotný majetek		53 316	88 155	16 890
Pozemky		53 316	-272 250	0
Stavby		14 816	-6 162	0
Samostatné movité věci		38 930	-23 291	123 399
Dlouhodobý finanční majetek		0	0	0
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly		0	-901	0
Jiný dlouhodobý finanční majetek		0	0	0
Oběžná aktiva		9 558	1 151	-25 940
Zásoby		21 717	39 390	14 083
Materiál		22 870	19 225	-2 950
Zboží		-202	2 166	20 591
Dlouhodobé pohledávky		0	0	-53
Krátkodobé pohledávky		-16 422	64 893	-44 617
Pohledávky z obchodních vztahů		-12 489	54 140	-42 265
Krátkodobý finanční majetek		4 263	-105 517	4 760
Peníze a účty v bankách		4 263	-105 517	4 760
Krátkodobé cenné papíry		0	0	0
Časové rozlišení		-713	-2 122	-113

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č.2 Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát společnosti Matka a.s. v tis Kč

	2016	2017	2018
Tržby z prodeje zboží a za prodej vlastních výrobků a zboží	-36 008	66 706	17 669
Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0
Výkonová spotřeba	-41 890	107 794	30 392
Osobní náklady	5 969	12 105	-2 569
Mzdové náklady	11 414	9 253	-1 124
Náklady na soc. a zdr. Zabezpečení pojištění	12 079	2 852	-1 445
Daně a poplatky	-176	13	7
Odpisy DNM a DHM	4 672	-1 832	8 276
Tržby z prodeje DM a materiálu	-1 787	1 478	3 250
Zůstatkový cena prodaného DM a materiálu	-1 960	1 691	-4 301
Změna stavu rezerv a opravných položek	16 717	0	0
Provozní výsledek hospodaření	-16 500	-30 367	-9 324
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	15 000	-5 000	-10 000
Výnosové úroky	-237	-210	0
Nákladové úroky	-259	50	603
Finanční výsledek hospodaření	17 597	-8 174	-1 365
Daň z příjmů za běžnou činnost	-535	-6 971	-2 576
Výsledek hospodaření za účetní období	2 657	-32 277	-9 588
Mimořadné výnosy	0	0	0
Mimořadné náklady	0	0	0
Daň z příjmů z mimořadné činnosti	0	0	0
Mimořadný výsledek hospodaření	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období	2 657	-32 277	-9 588
Výsledek hospodaření před zdanění	-24 081	-13 363	-10 689

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č.3 Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát Dcery v letech 2016 - 2018.

	2016	2017	2018
Tržby z prodeje zboží a za prodej vlastních výrobků a zboží	-9837	-15839	13400
Náklady vynaložené na prodané zboží	5	28	-33
Výkonová spotřeba	-14650	-16819	6632
Osobní náklady	1311	1346	-2657
Mzdové náklady	2073	931	-3004
Náklady na soc. a zdr. Zabezpečení pojištění	417	415	-1031
Daně a poplatky	-55	58	-3
Odpisy DNM a DHM	-1305	1932	-627
Tržby z prodeje DM a materiálu	338	-79	-259
Zůstatkový cena prodaného DM a materiálu	1044	-911	-133
Změna stavu rezerv a opravných položek	-210	0	0
Provozní výsledek hospodaření	2768	-2351	528
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
Výnosové úroky	-19	-7	26
Nákladové úroky	0	0	0
Finanční výsledek hospodaření	-18	244	-226
Daň z příjmů za běžnou činnost	377	155	-483
Výsledek hospodaření za účetní období	2373	-2515	1009
Mimořadné výnosy	0	0	0
Mimořadné náklady	0	0	0
Daň z příjmů z mimořadné činnosti	0	0	0
Mimořadný výsledek hospodaření	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období	2373	-2515	1009
Výsledek hospodaření před zdanění	2750	-4354	2520

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č.4 Horizontální analýza aktiv společnosti Dcera v tis Kč

	2016	2017	2018
Tržby z prodeje zboží a za prodej vlastních výrobků a zboží	-36 008	66 706	17 669
Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0
Výkonová spotřeba	-41 890	107 794	30 392
Osobní náklady	5 969	12 105	-2 569
Mzdové náklady	11 414	9 253	-1 124
Náklady na soc. a zdr. Zabezpečení pojištění	12 079	2 852	-1 445
Daně a poplatky	-176	13	7
Odpisy DNM a DHM	4 672	-1 832	8 276
Tržby z prodeje DM a materiálu	-1 787	1 478	3 250
Zůstatkový cena prodaného DM a materiálu	-1 960	1 691	-4 301
Změna stavu rezerv a opravných položek	16 717	0	0
Provozní výsledek hospodaření	-16 500	-30 367	-9 324
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	15 000	-5 000	-10 000
Výnosové úroky	-237	-210	0
Nákladové úroky	-259	50	603
Finanční výsledek hospodaření	17 597	-8 174	-1 365
Daň z příjmů za běžnou činnost	-535	-6 971	-2 576
Výsledek hospodaření za účetní období	2 657	-32 277	-9 588
Mimořadné výnosy	0	0	0
Mimořadné náklady	0	0	0
Daň z příjmů z mimořadné činnosti	0	0	0
Mimořadný výsledek hospodaření	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období	2 657	-32 277	-9 588
Výsledek hospodaření před zdanění	-24 081	-13 363	-10 689

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 5 Aktiva společnosti Matka

	2015	2016	2017	2018
AKTIVA CELKEM	615985	677320	762971	752299
Dlouhodobý majetek	228 648	281 138	370 145	385413
Dlouhodobý nehmotný majetek	2 499	1 673	2 525	903
Dlouhodobý hmotný majetek	224 349	277 665	365 820	382710
Pozemky	224349	277 665	5 415	5415
Stavby	83448	98 264	92 102	92102
Samostatné movité věci	115 124	154 054	130 763	254162
Dlouhodobý finanční majetek	1800	1 800	1 800	1 800
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	901	901	0	0
Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
Oběžná aktiva	382 117	391 675	392 826	366886
Zásoby	117 986	139 703	179 093	193176
Materiál	57 775	80 645	99 870	96920
Zboží	18 907	18 705	20 871	41462
Dlouhodobé pohledávky	53	53	53	0
Krátkodobé pohledávky	127 966	111 544	176 437	131820
Pohledávky z obchodních vztahů	118 319	105 830	159 970	117705
Krátkodobý finanční majetek	136 112	140 375	34 858	39618
Peníze a účty v bankách	136 112	140 375	34 858	39618
Krátkodobé cenné papíry	0	0	0	0
Časové rozlišení	5 220	4 507	2 385	2272

Příloha č. 6 Pasiva společnosti Matka

	2015	2016	2017	2018
PASIVA CELKEM	615985	677320	762971	752299
Vlastní kapitál	497 366	546 455	573 366	587488
Základní kapitál	130 000	130 000	130 000	130000
Kapitálové fondy	59 756	0	0	0
Fondy ze zisku	17 317	77 073	77 073	77 073
Zákonný rezervní fond	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	223 863	270 295	329 383	353193
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	66 430	69 087	36 810	27220
Cizí zdroje	117 703	130 755	187 298	162811
Rezervy	16 131	24 034	16 250	14168
Dlouhodobé závazky	9 338	8 313	51 189	47726
Vydané dluhopisy	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	75 440	98 408	119 859	102913
Závazky z obchodních vztahů	52 546	74 358	79 402	54303
Závazky k zaměstnancům	7 988	6 482	7 449	6319
Závazky ze sociální zabezpečení a zdrav.poj.	3 533	3 227	4 005	3674
Stát. - daňové závazky a dotace	5 837	4 112	1 301	1052
Bankovní úvěry a výpomoci	16 794	0	0	0
Bankovní úvěry dlouhodobé	5 054	0	0	0
Krátkodobé bankovní úvěry	11 740	0	0	0
Časová rozlišení	916	110	2 407	4

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 7 Výkaz zisku a ztrát společnosti Matka

	2015	2016	2017	2018
Tržby z prodeje zboží a za prodej vlastních výrobků a zboží	780 401	744 393	811 099	828 768
Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0
Výkonová spotřeba	535 675	493 785	601 579	631 971
Osobní náklady	130 161	136 130	148 235	145 666
Mzdové náklady	82 847	94 261	103 514	102 390
Náklady na soc. a zdr. Zabezpečení pojištění	29 790	41 869	44 721	43 276
Daně a poplatky	717	541	554	561
Odpisy DNM a DHM	32 606	37 278	35 446	43 722
Tržby z prodeje DM a materiálu	6 600	4813	6291	9 541
Zůstatkový cena prodaného DM a materiálu	4 570	2 610	4 301	0
Změna stavu rezerv a opravných položek	-16 717	0	0	0
Provozní výsledek hospodaření	83 051	66 551	36 184	26 860
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	15 000	10 000	0
Výnosové úroky	447	210	0	0
Nákladové úroky	527	268	318	921
Finanční výsledek hospodaření	-3 010	14 587	6 413	5 048
Daň z příjmů za běžnou činnost	13 611	13 076	6 105	3 529
Výsledek hospodaření za účetní období	66 430	69087	36 810	27 222
Mimořadné výnosy	0	0	0	0
Mimořadné náklady	0	0	0	0
Daň z příjmů z mimořadné činnosti	0	0	0	0
Mimořadný výsledek hospodaření	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období	66 430	69087	36 810	27 222
Výsledek hospodaření před zdanění	80 041	55960	42597	31 908

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 8 Aktiva společnosti Dcera

	2015	2016	2017	2018
AKTIVA CELKEM	45648	40227	42605	46870
Dlouhodobý majetek	10899	20441	27880	27087
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	605	537
Dlouhodobý hmotný majetek	10899	20441	27880	27087
Pozemky	423	423	3137	3137
Stavby	6600	6838	15012	17514
Samostatné movité věci	3797	3480	4205	5968
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0
Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
Oběžná aktiva	34557	19644	14120	19249
Zásoby	34	22	252	289
Materiál	0	0	0	0
Zboží	34	22	252	289
Dlouhodobé pohledávky	19	276	273	326
Krátkodobé pohledávky	8674	7974	6085	5583
Pohledávky z obchodních vztahů	7238	7695	5799	4729
Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
Peníze a účty v bankách	25830	11372	7203	12715
Krátkodobé cenné papíry	0	0	0	0
Časové rozlišení	192	142	307	333

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 9 Pasiva společnosti Dcera

	2015	2016	2017	2018
PASIVA CELKEM	45648	40227	42605	46870
Vlastní kapitál	33740	26873	22491	24117
Základní kapitál	10000	10000	10000	10000
Kapitálové fondy	0	0	0	0
Fondy ze zisku	1000	1000	1000	1000
Zákonný rezervní fond	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	16980	7740	5873	6490
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	5760	8133	5618	6627
Cizí zdroje	7749	9853	19185	3722
Rezervy	210	900	3580	3722
Dlouhodobé závazky	7539	8953	0	0
Vydané dluhopisy	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	7539	8953	15605	0
Závazky z obchodních vztahů	5831	5860	13219	12835
Závazky k zaměstnancům	618	657	477	491
Závazky ze sociální zabezpečení a zdrav.poj.	269	303	290	278
Stát. - daňové závazky a dotace	458	1717	1256	930
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0
Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0	0
Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	0	0
Časová rozlišení	4159	3501	929	4155

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 10 Výkaz zisku a ztrát společnosti Dcera

	2015	2016	2017	2018
Tržby z prodeje zboží a za prodej vlastních výrobků a zboží	152772	142935	127096	140496
Náklady vynaložené na prodané zboží	87	92	120	87
Výkonová spotřeba	135513	120863	104044	110676
Osobní náklady	8452	9763	11109	8452
Mzdové náklady	5028	7101	8032	5028
Náklady na soc. a zdr. Zabezpečení pojištění	2245	2662	3077	2046
Daně a poplatky	55	0	58	55
Odpisy DNM a DHM	1305	0	1932	1305
Tržby z prodeje DM a materiálu	89	427	348	89
Zůstatkový cena prodaného DM a materiálu	0	1044	133	0
Změna stavu rezerv a opravných položek	210	0	0	0
Provozní výsledek hospodaření	7207	9975	7624	8152
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0
Výnosové úroky	28	9	2	28
Nákladové úroky	0	0	0	0
Finanční výsledek hospodaření	15	-3	241	15
Daň z příjmů za běžnou činnost	1462	1839	1994	1511
Výsledek hospodaření za účetní období	5760	8133	5618	6627
Mimořadné výnosy	0	0	0	0
Mimořadné náklady	0	0	0	0
Daň z příjmů z mimořadné činnosti	0	0	0	0
Mimořadný výsledek hospodaření	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období	5760	8133	5618	6627
Výsledek hospodaření před zdanění	7222	9972	7612	8138

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 11 SWOT analýza

Silné stránky	Váha	Hodnocení
1. Synergie v rámci digitalizace obou dvou společností	0,2	3
2. Synergie v rámci nákupu energií společností Dcera	0,2	5
3. Outsourcing služeb Matky na Dceru	0,3	5
4. Synergie v rámci společných zákazníků	0,2	4
5. Definovaná expanze jednotlivých společností	0,1	2
Součet		4,1

Zdroj: vlastní zpracování

Slabé stránky	Váha	Hodnocení
1. Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	0,3	5
2. Nedostatek specialistů z oboru	0,1	3
3. Nízké povědomí o firmě	0,2	4
4. Vyjednávací síla odběratelů u společnosti Matky	0,1	3
Součet		2,9

Zdroj: vlastní zpracování

Příležitosti	Váha	Hodnocení
1. Velká základna společných zákazníků a kontaktů k zajištění dodávaných služeb společnosti Dcery	0,4	5
2. Pokročilá digitalizace - neustále vyvíjet informační systém a přizpůsobovat se době	0,2	3
3. Využití bohatých kontaktů od společnosti Matky pro společnost Dcera	0,3	4
4. Dotační programy na technologie i vzdělávání	0,1	3
Součet		4,1

Zdroj: vlastní zpracování

Hrozby	Váha	Hodnocení
1. Hrozba ztráty klíčových zákazníků	0,25	4
2. Odliv pracovní síly ke konkurenci	0,25	3
3. Ekonomický pokles	0,25	4
4. Chování a preference zákazníků při nákupech nákladních vozidel	0,25	4
Součet		3,75

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek SWOT analýzy:

SWOT výsledky	
Silné stránky	4,1
Slabé stránky	2,9
Celkem	1,2
Příležitosti	4,1
Hrozby	3,75
Celkem	0,35